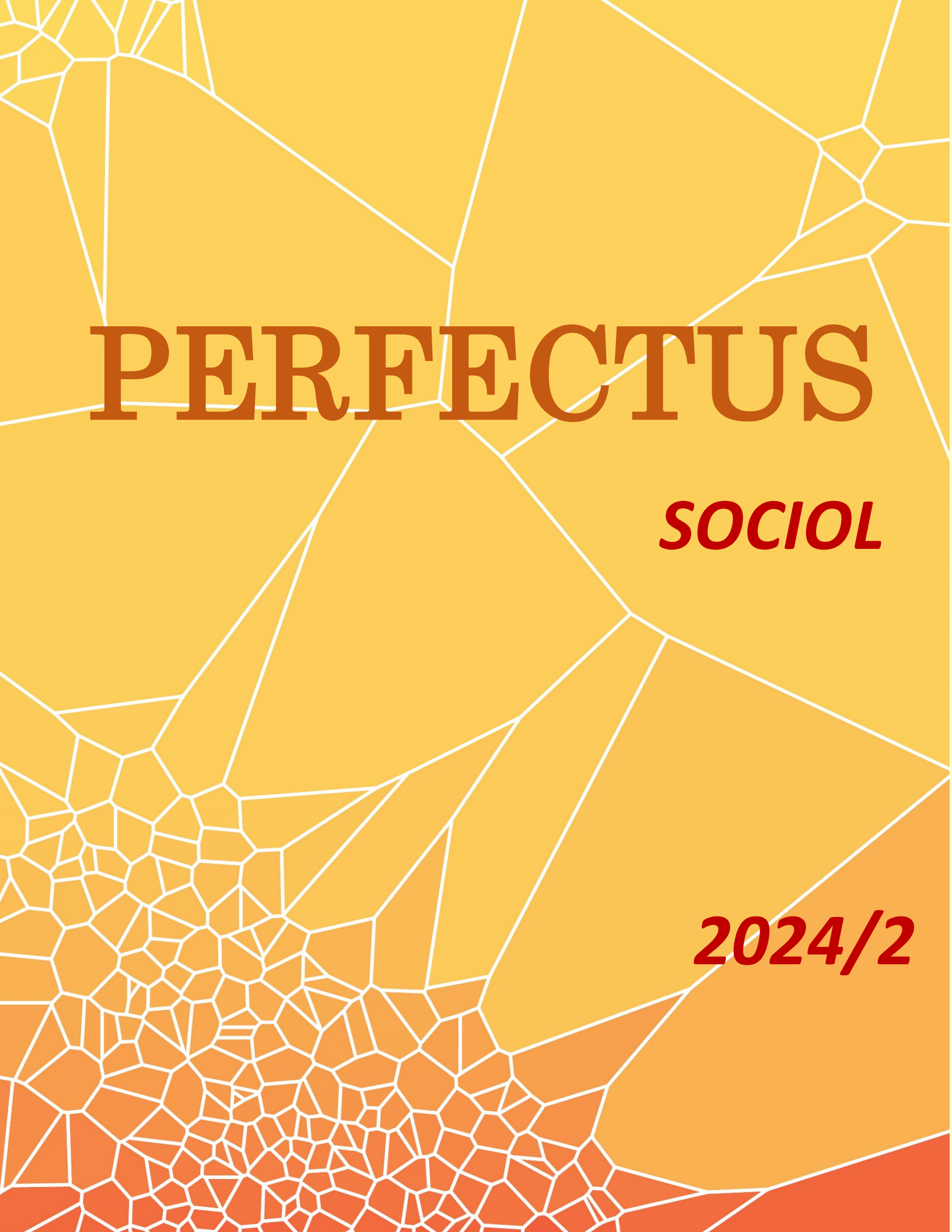




PERFECTUS

SOCIOL

2024/2

Kontakti revije

Založnik revije *Perfectus SOCIOL*

Perfectus

Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s. p.

Dolga Poljana 57

5271 Vipava, SI Slovenija

E-pošta: zalozba.perfectus@gmail.com

Telefon: 00386 51 313 221

Glavni urednik

Andrej Raspor, Slovenija

Odgovorni urednik

Bojan Macuh, Slovenija

Uredniški odbor revije

Andrej Raspor, Slovenija

Bojan Macuh, Slovenija

Mirna Macur, Slovenija

Andrej Kovačič, Slovenija

Vladimir Bakrač, Črna Gora

Dijana Medenica Mitrović, Črna Gora

Sendi Deželić, Hrvaška

Jelena Putica, Bosna in Hercegovina

Dužanka Slijepčević, Bosna in Hercegovina

Duško Vejnović, Bosna in Hercegovina

Jasna Bačovska Nedić, Severna Makedonija

Uroš Pinterič, Slovaška

Ana Stranjančević, Emirati

Daniela Grignoli, Italija

Jezikovni pregled

Za jezikovno ustreznost in vsebino prispevkov so odgovorni avtorice in avtorji, ki odgovarjajo tudi za morebitne kršitve avtorskih pravic.

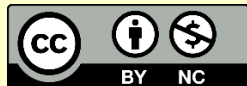
Naslovnica

https://www.freepik.com/free-vector/minimal-voronoi-covers-design-geometric-glass-clusters-with-gradient-color-cool-trendy-abstract-backdrop-for-banner-poster-flyer-etc-vectortemplate_26449127.htm

Arhiv revij

<https://www.andrejaspor.com/index.php/sl/nase-storitve/zaloznistvo/perfectus-sociol>

Mednarodna standardna serijska številka
(on line) ISSN 3024-0042



To delo je licencirano pod (CC BY-NC 4.0)

Perfectus SOCIOL

Področje in opis revije

Revija Perfectus SOCIOL je interdisciplinarna znanstvena revija, ki objavlja prispevke s sociologije. Še posebej želimo objavljati prispevke, ki obravnavajo nove in aktualne teme in predstavljajo znanstvene dosežke v razvoju ter njihovo uvajanje in uporabo v praksi. Vsled tega objavljamo tudi tematske številke. Zato vas vabimo, da se nam pridružite.

Pogostost izhajanja

Revija Perfectus SOCIOL izhaja dvakrat letno. Tematske revije pa izhajajo po potrebi.

Politika za prosti dostop

Revija Perfectus SOCIOL omogoča odprt dostop do svojih vsebin, ki temelji na načelu odprtih inovacij, po katerem bi prosto dostopni rezultati javnosti omogočile večjo globalno izmenjavo znanja.

Navodila avtorjem

V reviji Perfectus SOCIOL objavljamo znanstvene članke, rezultate raziskovalnega dela avtorjev. Prispevki so lahko napisani v slovenskem, angleškem, hrvaškem, bosanskem, srbskem (latinica), črnogorskem jeziku. Objavljamo izključno dela, ki še niso bila objavljena v znanstveni obliki v kakšni drugi reviji ali zborniku. Avtorji so odgovorni za vse morebitne kršitve avtorskih pravic. Prispevki niso honorirani. Objava prispevkov se ne zaračunava.

Besedilo naj bo oblikovano po navodilih (interesenti nam pišite, da vam posredujemo predlogo z bolj podrobnimi navodili). Na začetku prispevka, takoj za naslovom v originalnem in angleškem jeziku naj bo povzetek dolžine do 10 vrstic z do 5 ključnimi besedami. Članek naj obsega do 10 strani brez povzetkov, virov in prilog. Avtorji so odgovorni za vse trditve in podatke, ki jih navajajo v prispevkih. Avtorji so odgovorni za vse morebitne kršitve avtorskih pravic in za ustrezno jezikovno raven. Ne uporabljajte opomb v besedilu. Eventualne opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu besedila skupaj z literaturo. Seznam citirane literature oblikujte po APA-standardu. Na koncu prispevka so navedeni po abecednem redu. V kolikor je možno navedite DOI številko.

Predložene prispevke pregledata in ocenita najmanj dva neodvisna recenzenta. Na osnovi mnenj in predlogov recenzentov uredniški odbor ali urednik sprejmeta prispevek, zahtevata manjše ali večje popravke in dopolnitve ali ga zavrne. Če urednik oz. recenzenti predlagajo večje popravke, se dopolnjeni prispevek praviloma pošlje v ponovno recenzijo.

Podrobna navodila najdete na:

<https://www.andrejaspor.com/index.php/sl/nase-storitve/zaloznistvo/perfectus-sociol>

NA STROKOVNI RAZVOJ ELEKTROENERGETIKE IMAJO VPLIV OKOLJSKI IN DRUŽBENI DEJAVNIKI	6
Drago Papler	6
Andrej Raspor	6
ON THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF THE ELECTRICITY SECTOR ENVIRONMENTAL AND SOCIAL FACTORS	7
Uvod	8
Namen in cilji raziskave	8
Raziskovalno področje	8
Trajnostni energetske razvoj: izzivi, tehnologije in sistemske priložnosti	8
Družbeni vidiki energetske tranzicije in pomen vključevanja deležnikov	9
Raziskovalni načrt	9
Metodološki okvir in kontekst raziskave	9
Opisna statistika	9
Korelacijska analiza	10
Multivariatna faktorska analiza	11
Razprava o rezultatih	14
Odgovor na raziskovalna vprašanja	14
Sklepna misel	15
KAKO OBLIKOVATI KULTURO ORGANIZACIJE, DA USTVARJAMO POGOJE ZA USPEŠNOST NA SEDEČEM DELOVNEM MESTU?	17
Zinka Kosec	17
WHAT CONDITIONS AFFECT PERFORMANCE IN A SEDENTARY WORKPLACE?	18
Uvod	19
Uspešnost	19
Pogoji za uspešnost na delovnem mestu	20
Sedeče delo	20
Organizacijska kultura	21
Metode dela	21
Respondenti	21
Merski instrumenti in statistična obdelava	24
Rezultati	24
Povzetek ključnih ugotovitev	32
Odgovori na raziskovalni vprašanji	33
Sklep	34
SISTEMSKA KULTURA POSLOVNE USMERJENOSTI DISTRIBUCIJSKIH PODJETIJ ELEKTRIČNE ENERGIJE	36
Drago Papler	36
Andrej Raspor	36
THE SYSTEMIC BUSINESS ORIENTATION CULTURE OF ELECTRICITY DISTRIBUTION COMPLANIES	37
Uvod	38
Namen in cilj raziskave	38
Pregled literature	38
Energetska tranzicija in vloga distribucijskih operaterjev	38
Organizacijska kultura in transformacija po liberalizaciji	39
Kakovost storitev in zaznave deležnikov	39
Javna podoba, družbena odgovornost in deležniški pristop	39
Raziskovalni načrt	39
Metodologija	39
Vzorec raziskave	39
Omejitve raziskave	39
Vprašanja za intervju	40
Transkript intervjujev	40
Izvajalec »A«	40
Distributer »B«	41

Odjemalec »C«	43
Rezultati in interpretacija podatkov	44
Kategorija: Motiviranost	44
Kategorija: Konkurenčnost	45
Razprava o ugotovitvah	46
Odgovor na raziskovalna vprašanja	47
Sklepna misel	48
 VODITELJSTVO KOT PRISTOP Z ZGLEDOM IN SPODBUDO ZA DOSEGANJE REZULTATOV ZAPOSLENIH	50
Drago Papler	50
Andrej Raspor	50
Bojan Macuh	50
LEADERSHIP AS AN APPROACH TO LEADING BY EXAMPLE AND MOTIVATING EMPLOYEES TO ACHIEVE RESULTS	51
Uvod	52
Namen in cilj raziskave	52
Raziskovalno področje	52
Klasične teorije kakovosti in stalnega izboljševanja	52
Transformacijsko vodenje kot gonilo motivacije	52
Organizacijska kultura in model odličnosti EFQM	52
Psihološka pogodba in zaposlitveni odnos	53
Organizacijsko učenje in prenos znanja	53
Raziskovalni načrt	53
Metodologija	53
Voditeljstvo	53
Mehanizmi sporočanja in uvajanja vrednot odličnosti	53
Voditelji krepijo kulturo odličnosti med zaposlenimi	54
Zaposleni	54
Smernice za ravnanje s človeškimi viri	54
Kadrovsko načrtovanje	55
Politika napredovanj	55
Zaposlovanje novih sodelavcev	55
Vključevanje zaposlenih v usposabljanje	55
Načrtovanje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih	56
Realizacija načrta kadrov in izobraževanja	56
Vključevanje in pooblaščenje zaposlenih	56
Komuniciranje	57
Letni razgovori	57
Merjenje internega komuniciranja	58
Nagrajevanje	58
Družini prijazno podjetje	59
Promocija zdravja na delovnem mestu	60
Povezovanje z upokojenimi sodelavci	60
Šport in rekreacija	60
Ukrepi za izboljšave na področju zaposlenih	61
Rezultati v zvezi z zaposlenimi	61
Dojemanje	61
Kazalniki delovanja	63
Komuniciranje in informiranje	64
Razprava o rezultatih/ugotovitvah	65
Sklepna misel	66

SKOZI NJIHOVE OČI: KITAJCI V SLOVENIJI O SLOVENSKI KULTURI IN NARAVI.....	68
Andrej Raspor	68
Sanela Kšela	68
A CHINESE MIGRANTS PERSPECTIVE: EXPERIENCES OF SLOVENIAN CULTURE AND NATURE	69
Uvod	70
Teoretično ozadje	70
Kitajski notranji turizem	70
Turizem diaspore	70
Hipoteze	71
Raziskava	71
Kitajski migranti v Sloveniji v letu 2018	71
Terenska raziskava	72
Demografija	72
Ugotovitve raziskave	73
Katere kraje ste že obiskali	73
Kaj vam je v Sloveniji najbolj všeč?	74
Kaj najraje slikate v Sloveniji	75
Kako pogosto potujete po Sloveniji	75
Kako dolgo v povprečju trajajo vaši izleti	75
Kako pogosto pri načrtovanju izleta v Sloveniji upoštevate naslednje vire informacij	76
Kateri način potovanja vam je najbolj všeč	76
S kom najraje potujete	77
Ali se vam zdijo mnenja drugih (turisti, agencije, študentje na izmenjavi) pomembna	77
Kako ponavadi organizirate izlete	78
Preverjanje hipotez	78
Povezovanje ugotovitev s teorijo in širše implikacije na teorije	80
Zaključek	81
Širše implikacije ugotovitev in predlogi za nadaljnje raziskovanje	82

NA STROKOVNI RAZVOJ ELEKTROENERGETIKE IMAJO VPLIV OKOLJSKI IN DRUŽBENI DEJAVNIKI

Drago Papler  <https://orcid.org/0009-0007-2220-8477>¹

Andrej Raspor  <https://orcid.org/0000-0002-8098-9554>²

Prejem 27. 10. 2024

Poslano v recenzijo 28. 11. 2024

Sprejeto v objavo 30. 12. 2024

Povzetek

Namen: Članek obravnava vpliv okoljskih in družbenih dejavnikov na strokovni razvoj elektroenergetike, pri čemer izhaja iz širšega konteksta usklajevanja energetske in okoljske perspektive s cilji trajnostnega razvoja ter gospodarske politike, kot jih opredeljujejo evropske zaveze. Namen je opozoriti, da tehnični vidiki pri načrtovanju elektroenergetskih objektov niso več zadostni sami po sebi, ampak je nujno vključevanje družbenih in okoljskih dejavnikov ter aktivno ozaveščanje vseh vključenih deležnikov.

Metodologija: V raziskavi so bili analizirani vplivi okoljskih in družbenih dejavnikov na umeščanje elektroenergetskih objektov v prostor. Uporabljena je bila kombinacija kvalitativnih in kvantitativnih metod: izvedena so bila strukturirana srečanja z deležniki, kjer so bile obravnavane razvojne smeri v elektroenergetiki z upoštevanjem okoljske in družbene dimenzije. V nadaljevanju je bila izvedena kvantitativna raziskava z anketiranjem udeležencev pred in po izobraževalnem srečanju z namenom merjenja sprememb v razumevanju. Statistična analiza zajema opisno statistiko, korelacijsko analizo in faktorsko analizo, s katero so bili prepoznani ključni vplivni dejavniki.

Ugotovitve: Rezultati kažejo, da okoljski in družbeni dejavniki pomembno vplivajo na strokovno-razvojne usmeritve v elektroenergetiki. Z uporabo multivariatnih analiz so bile prepoznane štiri skupine vplivnih dejavnikov: (1) upravljanje energetskega objekta, (2) energetske storitve, (3) uporaba znanj in usposobljenost za razvojne rešitve ter (4) raziskovalni projekti in osveščanje javnosti. Ugotovljene so bile pomembne razlike med skupinami udeležencev, odvisno od dostopnosti informacij, kar potrjuje pomen ozaveščanja in izobraževanja pri sprejemanju razvojnih odločitev.

Omejitev: Raziskava temelji na podatkih zbranih v določenem geografskem prostoru in časovnem obdobju, kar lahko omeji njeno širšo uporabnost. Prav tako je zajet vzorec anketirancev vezan na specifične izobraževalne dogodke, kar pomeni, da rezultati morda niso povsem reprezentativni za širšo populacijo. Metodološka omejitev je tudi vezana na samoizpovedne podatke, ki lahko odražajo subjektivno dojemanje udeležencev.

Praktične in/ali družbene posledice: Članek poudarja pomen vključevanja javnosti, deležnikov in strokovnjakov iz različnih disciplin pri načrtovanju in umeščanju elektroenergetskih projektov. S tem se povečuje družbena sprejemljivost, zmanjšujejo konflikti ter spodbuja dolgoročno učinkovito in trajnostno upravljanje z energetskimi viri. Pomen izobraževanja in informiranja javnosti se kaže kot ključni dejavnik za uspešen razvoj prihodnjih energetskih rešitev.

Izvirnost: Prispevek je inovativen v svojem interdisciplinarnem pristopu, saj povezuje tehnične vidike elektroenergetike z družbenimi in okoljskimi dejavniki. Posebej izstopa izvedba primerjalne kvantitativne analize učinkovitosti informiranja in izobraževanja, kar v slovenskem prostoru predstavlja pomembno nadgradnjo dosedanjih raziskav. Uporabljena metodologija omogoča celovit vpogled v kompleksnost energetskega razvoja z vidika trajnostnih usmeritev.

Ključne besede: okoljski dejavniki, osveščanje, mnenjska raziskava, opisna statistična analiza, korelacijska analiza, multivariatna faktorska analiza.

¹ Biotehniški center Naklo, Strahinj 99, 4202 Naklo, Slovenija; Univerza v Novi Gorici, Poslovno-tehniška fakulteta, Glavni trg 8, 5271 Vipava, Slovenija; drago.papler@guest.arnes.si

² Fakulteta za komercialne in poslovne vede iz Celja, Lava 7, 3000 Celje, andrej.raspor@t-2.si

ON THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF THE ELECTRICITY SECTOR ENVIRONMENTAL AND SOCIAL FACTORS

Summary

Purpose: The purpose of this paper is to explore how environmental and social factors influence the professional development of the electricity sector. It focuses on aligning energy and environmental perspectives with the principles of sustainable development and economic policy, as guided by European commitments. The paper emphasizes the increasing importance of considering non-technical aspects—especially societal and ecological impacts—when planning and constructing electricity infrastructure.

Design/Methodology/Approach: The research applies a mixed-methods approach. Initially, expert meetings were organized with stakeholders to discuss development trends in the electricity sector, with explicit consideration of environmental and social dimensions. This was followed by a quantitative study in the form of surveys conducted before and after an educational event aimed at raising awareness and improving understanding of electricity development. The collected data were processed using various multivariate statistical methods, including descriptive statistics, correlation analysis, and factor analysis.

Findings/Results and Conclusions: The findings show a significant impact of environmental and social factors on decision-making processes and strategic development in the electricity sector. Statistical analysis revealed four main interconnected factor groups: (1) energy facility management, (2) energy services, (3) application of knowledge and skills for development solutions, and (4) research projects and public awareness. The results also demonstrate measurable differences in participants' understanding before and after receiving targeted information, confirming the critical role of education and communication in the development process.

Research Limitations/Implications: The study is limited to a specific regional and temporal context, which may reduce its generalizability to broader populations. The sample consists of participants from a particular educational setting, and responses are based on self-assessment, which can introduce subjective bias. Despite these limitations, the study offers valuable insights into the perception and impact of environmental-social dimensions in energy planning.

Practical and/or Social Implications: This research underlines the necessity of integrating public engagement, interdisciplinary collaboration, and transparent communication in electricity sector planning. Recognizing societal expectations and ecological constraints can enhance public acceptance and reduce conflict during project implementation. Moreover, it suggests that informed stakeholders are more likely to support sustainable energy initiatives.

Originality/Value: The paper offers a novel interdisciplinary perspective by integrating environmental and social aspects into the technical discourse of electricity sector development. The use of comparative statistical analysis to evaluate the effects of educational interventions adds value, particularly in the context of Slovenia and the broader European framework. The approach bridges gaps between engineering, policy-making, and public understanding, contributing to more holistic and inclusive energy planning.

Keywords: environmental factors, awareness raising, opinion research, descriptive statistical analysis, correlation analysis, multivariate factor analysis

JEL Classification: P36 Education and Training

Paper categorization: Original scientific paper

Corresponding Author: Drago Papler, drago.papler@guest.arnes.si

DOI: 10.5281/zenodo.15289802

Uvod

V Parizu je bil decembra 2015 sprejet dogovor o naglem zmanjševanju emisij toplogrednih plinov skladno z najboljšimi razpoložljivimi znanstvenimi dognanji. V sozvočju z energetske in podnebno politiko, ki jo Slovenija aktivno soustvarja na ravni EU, je vizija energetske politike Republike Slovenije soustvariti nizkoogljično družbo, v kateri bomo odgovorno in trajno proizvajali ter rabili energijo.

Slovenija je decembra 2017 sprejela Strategijo razvoja Slovenije do leta 2030, s katero se je zavezala tudi k uresničevanju Agende za trajnostni razvoj do leta 2030 (Agende 2030). Trajnostna energetska politika lahko prispeva doseganju številnih ciljev in upoštevanju vseh treh razsežnosti (gospodarske, družbene in okoljske).

Sedanji slovenski energetski sistem z ustaljenimi načini proizvodnje, pretvorbe, prenosa, distribucije in rabe energije v prihodnje ni trajnostno ustrezen, predvsem zaradi previsokih emisij toplogrednih plinov in ostalih onesnaževal, prevelike porabe energije na enoto dodane vrednosti in velikega deleža izkoriščanja neobnovljivih virov energije. Da bi obstoječi način delovanja energetike lahko obrnili v trajnostnega in hkrati obdržali zanesljivost in konkurenčnost, bo potrebno izbrati strokovno utemeljene in dobro premišljene ukrepe ter naložbe v celoten energetski sistem.

Preusmerjanje slovenske energetike mora biti izvedeno z učinkovito proizvodnjo, distribucijo in rabo energije. Pri tem moramo optimalno izkoriščati in izpopolnjevati že zgrajeno infrastrukturo energetskih sistemov. S tem bodo zagotovljeni pozitivni učinki tako na okolje, kot tudi na konkurenčnost in zanesljivost oskrbe, gospodarsko rast in zaposlovanje. Razvoj bo predstavljal vzdržno breme za prebivalce in gospodarstvo s sprejemljivimi vplivi na okolje.

Slovenija ima majhen elektroenergetski sistem, kjer vsaka večja proizvodna enota predstavlja pomemben element zanesljivosti v sistemu. Dolgoročno bo treba ob opuščanju fosilnih virov in po izteku življenjske dobe obstoječe jedrske elektrarne nadomestiti velik delež domače proizvodnje električne energije. Izbor ustreznih tehnologij in energentov, gradnja elektrarn in omrežij, njihovo umeščanje prostor ter določitev še sprejemljivega deleža uvožene električne energije bodo v prihodnosti predstavljali velik izziv.

Za pričakovano intenzivno uvajanje obnovljivih virov energije (OVE) bo v kratkem času potrebno pripraviti primerno zakonodajno okolje za izkoriščanje OVE ter intenzivno vlagati v zmanjšanje rabe energije, njeno učinkovito rabo ter v energetske sisteme in storitve (MZI, 2018).

Namen in cilji raziskave

Članek predstavlja rezultate anketne raziskave o pomenu ozaveščanja, razumevanja delovanja elektroenergetskega sistema v povezavi z umestitvijo v prostor z upoštevanjem okoljske in družbene sprejemljivosti. Namen je opozoriti, da tehnični vidiki pri načrtovanju elektroenergetskih objektov niso več zadostni sami po sebi, ampak je nujno vključevanje družbenih in okoljskih dejavnikov ter aktivno ozaveščanje vseh vključenih deležnikov.

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, v kolikšni meri ozaveščanje in razumevanje skozi pridobljena znanja skozi izobraževalne dejavnosti prispevajo k boljšemu razumevanju elektroenergetskega razvoja pri katerem imajo pomemben vpliv okoljski in družbeni dejavniki.

Raziskovalno področje

Trajnostni energetski razvoj: izzivi, tehnologije in sistemske priložnosti

Trajnostni razvoj v energetiki zahteva celovit pristop, ki združuje gospodarsko učinkovitost, okoljsko odgovornost in družbeno sprejemljivost. Ena izmed ključnih prioritiet je povečevanje energetske učinkovitosti, ki v kombinaciji z uporabo obnovljivih virov energije predstavlja t. i. »dvojni steber« trajnostne politike (Fatona, 2011). Napredne tehnologije, kot so pametna omrežja, digitalizacija in algoritmi strojnega učenja, omogočajo optimizacijo rabe energije tako na ravni mest kot v industriji (Rajaan et al., 2024; Krishnan et al., 2009). Povečana energetska učinkovitost pa ne le zmanjšuje porabo in stroške, temveč tudi povečuje odpornost sistemov.

Pri tem se spreminja tudi vloga elektroinženirjev, ki morajo poleg tehničnega znanja razvijati tudi razumevanje okoljskih in družbenih implikacij svojih rešitev (Vásquez & Gonzalez, 2011). Večkriterijski pristopi odločanja postajajo vse pomembnejši, saj omogočajo upoštevanje kompleksnih in pogosto nasprotujočih si interesov (Franki & Višković, 2021).

Obnovljivi viri energije pomembno prispevajo k zmanjšanju odvisnosti od fosilnih goriv, povečanju energetske varnosti in konkurenčnosti držav, še posebej ob usklajenem regionalnem sodelovanju (Chu et al., 2022; Melas et al., 2017). Vendar pa njihov delež v energetskem miksu prinaša nove izzive – predvsem glede stabilnosti omrežja in potreb po prilagodljivi infrastrukturi (Ríos-Ocampo et al., 2021).

Poleg tehnoloških so pomembni tudi institucionalni in finančni izzivi, še posebej v državah v razvoju, kjer prehod pogosto omejujejo politična nestabilnost, pomanjkanje sredstev in tehničnih zmogljivosti (Wilbanks, 1990). Raziskave poudarjajo, da zelene inovacije, vlaganja v raziskave ter podporne politike pomembno vplivajo na izboljšanje energetske učinkovitosti (Zakari et al., 2021), medtem ko napredne optimizacijske metode, kot so metahevrstike, omogočajo iskanje inovativnih rešitev na področju infrastrukture in procesov (Sadollah et al., 2020).

Družbeni vidiki energetske tranzicije in pomen vključevanja deležnikov

Energetska tranzicija ni le tehnični izziv, temveč tudi globoko družben proces. Uspešnost energetskih projektov je pogosto odvisna od njihove družbene sprejemljivosti, ki vključuje politično podporo, potrošniško pripravljenost in lokalno participacijo (Perlaviciute et al., 2018; Kojo et al., 2022). Na družbeno sprejemljivost vplivajo številni dejavniki – od zaznanih okoljskih in zdravstvenih vplivov do ekonomskih skrbi in porazdelitve koristi (Bolwig et al., 2020; Komendantova, 2021).

Zato je pomembno, da so načrti za energetski prehod oblikovani v sodelovanju z vsemi relevantnimi deležniki. Participativni modeli in transparentno vključevanje javnosti povečujejo legitimnost projektov ter zmanjšujejo tveganje nasprotovanj (Delafield et al., 2021; Karimi & Rodi, 2022). Takšen vključujoč pristop tudi omogoča razvoj pravičnih in vzdržnih energetskih politik, ki zmanjšujejo družbene neenakosti (Arias et al., 2023).

Vloga družbenih inovacij pri energetski tranziciji postaja vse pomembnejša. Spodbujajo nove oblike sodelovanja, socialno podjetništvo in lokalno angažiranost, kar je ključno za dolgoročno stabilnost trajnostnih rešitev (Popescu et al., 2022). Oblikovalci politik se zato vse bolj zavedajo pomena zgodnjega vključevanja skupnosti in civilne družbe v energetske načrtovanje, kar postaja temelj učinkovite in pravične energetske prihodnosti.

Raziskovalni načrt

Metodološki okvir in kontekst raziskave

Empirična osnova raziskave temelji na analizi 290 izpolnjenih anketnih vprašalnikov, zbranih preko strukturiranega pisnega vprašalnika, kar sledi metodološkemu pristopu Paplerja in Bojneca (2007–2011). Podatki so bili analizirani s statističnim programom SPSS, pri čemer so bile uporabljene metode opisne statistike, korelacijske analize ter multivariatne faktorske analize (Kachigan, 1991; Norušis, 2002).

V raziskovalnem okviru se elektroenergetski sektor obravnava kot področje, ki je podvrženo naraščajočim pritiskom trajnostnega razvoja. Ti pritiski zahtevajo prehod od tradicionalno ekonomskih k modelom, ki uravnoteženo vključujejo tudi okoljske in družbene razsežnosti (Blanco, 2020; Paime, 2019). Izpostavljeni so številni sistemski izzivi, kot so koncentracija lastništva, tehnološke omejitve ter integracija čistih tehnologij, kar zahteva razvoj prilagojenih strategij za energetski prehod (Tereshchenko & Matsenko, 2022).

Opisna statistika

Podatki o anketirancih

Med izpolnjevalci anketnega vprašalnika je bilo v **Skupini 1** po spolu 33,6 % moških in 66,4 % žensk, v **Skupini 2** pa 34,0 % moških in 66,0 % žensk.

Po kvalifikacijski strukturi izobrazbe so bili v **Skupini 1** po izobrazbi: srednja šola 55,7 %, višja šola 14,3 %, visoka strokovna šola 5,0 %, Bolonjska I. st. 11,4 %, univerzitetna izobrazba 10,0 %, Bolonjska II. st. 1,4 %; v **Skupini 2** so bili po izobrazbi: srednja šola 53,3 %, višja šola 18,0 %, visoka strokovna šola 12,0 %, Bolonjska I. st. 9,3 %, univerzitetna izobrazba 4,7 %, Bolonjska II. st. 2,7 %.

Aritmetična sredina

Z opisno statistiko smo izračunali aritmetično sredino posameznih spremenljivk za **Skupino 1** in **Skupino 2**. Aritmetične sredine spremenljivk (trditev) so navedene v Tabeli 1.

Tabela 1: Aritmetična sredina spremenljivk (lastni vir)

Skupina		1. Skupina (N=140)			2. Skupina (N=150)		
Št.	Oznaka spremenljivke	Aritm. sred.	SO	Rang	Aritm. sred.	SO	Rang
1	Upravljanje elektroenergetskih objektov	4,23	0,90	1.	4,19	0,84	5.
2	Obnovljivi viri energije (OVE)	4,06	0,98	2.	4,33	0,82	4.
3	Družbeni dejavniki rabe elektrike v gospodinjstvih	4,04	1,00	3.	4,09	1,04	6.o
4	Stroški za energetske storitve	4,04	0,96	4.	3,93	0,79	9.
5	Okoljski vidik – emisije CO ₂	4,00	0,96	5.	4,33	0,90	3.
6	Osveščanje za učinkovito rabo energije	3,96	1,03	6. – 7.	3,98	1,03	8.
7	Raziskave in razvoj	3,96	1,06	6. – 7.	4,44	0,79	2.
8	Usposobljenost za razvoj	3,91	0,82	8.	4,00	0,59	7.
9	Znanje	3,87	1,10	9.	4,55	0,66	1.
10	Ekološka zavest	3,86	1,01	10.	3,74	1,04	10.
11	Elektro energetska infrastruktura in razvoj projektov	3,36	1,07	11.	3,43	1,10	11.
12	Okoljski dejavniki cen energentov	3,14	1,01	12.	3,03	1,06	12.
13	Finančni vplivi prispevkov pri cenah električne energije v gospodinjstvih	2,53	1,17	13.	2,27	1,10	13.
Povprečje skupine		3,76			3,89		

Pri **Skupini 1** imajo najvišje aritmetične sredine spremenljivke: upravljanje elektro energetskega objektov - energija v gospodarstvu (4,23), obnovljivi viri energije (4,06), družbeni dejavniki rabe elektrike v gospodinjstvih (4,04), stroški za energetske storitve (4,04).

Srednje aritmetične sredine imajo spremenljivke: okoljski vidik z zmanjšanjem emisij toplogrednih plinov (CO₂) (4,00), osveščanje za varčno rabo energije (3,96), raziskave in razvoj elektroenergetike (3,96), usposobljenost za razvojne napredne rešitve (3,91), uporaba znanj (3,87), ekološka zavest kot element svetovanja (3,86).

Najnižje aritmetične sredine imajo spremenljivke: elektro energetska infrastruktura in razvojni projekti (3,36), okoljski dejavniki kot vpliv na cene energentov (3,14) in finančni vplivi prispevkov pri cenah elektrike v gospodinjstvih (2,27).

Pri **Skupini 2** imajo najvišje aritmetične sredine spremenljivke:

- uporaba znanj (4,55) (zvišanje za +0,68 iz 3,87 na 4,55),
- raziskave in razvoj elektroenergetike (4,44) (zvišanje za +0,48 iz 3,96 na 4,44),
- okoljski vidik z zmanjšanjem emisij toplogrednih plinov (CO₂) (4,33) (zvišanje za +0,33 iz 4,00 na 4,33),
- obnovljivi viri energije (4,33) (zvišanje za +0,27 iz 4,06 na 4,33),
- upravljanje el. energetskega objektov – energija v gospodarstvu (4,19) (znižanje za -0,04 iz 4,23 na 4,19),
- družbeni dejavniki rabe elektrike v gospodinjstvih (4,09) (zvišanje za +0,05 iz 4,04 na 4,09).

Srednje aritmetične sredine imajo spremenljivke:

- usposobljenost za razvojne napredne rešitve (4,00) (zvišanje za +0,09 iz 3,91 na 4,00),
- osveščanje za varčno rabo energije (3,98), (3,96) (zvišanje za +0,02 iz 3,96 na 3,98),
- stroški za energetske storitve (3,93) (znižanje za -0,11 iz 4,04 na 3,93).
- ekološka zavest kot element svetovanja (3,74) (znižanje za -0,12 iz 3,86 na 3,74).

Najnižje aritmetične sredine imajo spremenljivke:

- el. energetska infrastruktura in razvojni projekti (3,43) (zvišanje za -0,07 iz 3,36 na 3,43),
- okoljski dejavniki kot vpliv na cene energentov (3,03) (znižanje za -0,11 iz 3,14 na 3,03) in
- finančni vplivi prispevkov pri cenah elektrike v gospodinjstvih (2,27) (znižanje za -0,26 iz 2,53 na 2,27).

Primerjave mnenj pred in po dodatnem izobraževanju se razlikujejo in napredujejo v pozitivno smer.

Korelacijska analiza

Korelacijska matrika kaže smer in moč odvisnosti med ocenami posameznih analiziranih dejavnikov.

Korelacijska povezanost (*Pearsonov koefic. korelacije*) med ocenami *Skupina 1* (N - št. opazovanj = 140) in *Skupino 2* (N = 150) je relativno zmerna. Največja je med spremenljivkami:

- znanje in raziskave in razvoj: 0,50 Skupina 1 / - Skupina 2,

- obnovljivi viri energije in ekološka zavest: 0,50 Skupina 1 / 0,41 Skupina 2,
- obnovljivi viri energije in ekološka zavest: 0,47 Skupina 1 / - Skupina 2,
- raziskave in razvoj ter okoljski vidik-CO₂: 0,46 Skupina 1 / 0,23 Skupina 2,
- obnovljivi viri energije in raziskave in razvoj: 0,41 Skupina 1 / 0,38 Skupina 2,
- znanje in osveščanje za varčno rabo energije: 0,41 Skupina 1 / - Skupina 2,
- stroški za energetske storitve in upravljanje el. energetskih objektov: 0,40 Skupina 1 / 0,40 Skupina 2,
- družbeni dejavniki rabe elektrike in upravljanje el. energetskih objektov: 0,39 Skupina 1 / - Skupina 2,
- raziskave in razvoj ter ekološka zavest: 0,38 Skupina 1 / 0,25 Skupina 2,
- stroški za energetske storitve in družbeni dejavniki rabe elektrike: 0,38 Skupina 1 / 0,34 Skupina 2,
- osveščanje za varčno rabo energije in ekološka zavest: 0,38 Skupina 1 / 0,25 Skupina 2,
- finančni vplivi prispevkov in okoljski dejavniki cen energentov: 0,36 Skupina 1 / 0,41 Skupina 2,
- družbeni dejavniki rabe elektrike ter raziskave in razvoj: 0,36 Skupina 1 / - Skupina 2,
- stroški za energetske storitve ter raziskave in razvoj: 0,35 Skupina 1 / 0,24 Skupina 2.

Ker je iz teh korelacijskih koeficientov težko izpeljati prevladujoče skupne faktorje, smo v nadaljevanju pristopili k faktorjski analizi.

Multivariatna faktorjska analiza

Pri izvedbi multivariatne faktorjske analize so se potrdili 3 pomembni skupni faktorji s katerimi pojasnimo kumulativno 52,2 % (**Skupna 1**) / 46,0 % (**Skupina 2**) opazovanega vzorca spremenljivk.

Spremenljivke smo testirali z metodo največjega zaupanja brez rotacije, s poševno in pravokotno rotacijo in ugotovili, da so ocene podobne in stabilne.

Skupina 1 pred izobraževanjem

Metoda največjega verjetja brez rotacije

Pri **metodi največjega zaupanja brez rotacije za Skupino 1** ima **prvi skupni faktor elektroenergetska infrastruktura, raziskovalni projekti in osveščanje** spremenljivke: okoljski vidik toplogrednih plinov - CO₂ (0,609), raziskave in razvoj elektroenergetike (0,596), znanje (0,570), okoljski dejavniki cen energentov (0,552), ekološka zavest (0,525), elektroenergetska infrastruktura in razvojni projekti (0,510), družbeni dejavniki rabe elektrike v gospodinjstvih (0,474), obnovljivi viri energije (0,442), osveščanje za varčno rabo energije (0,390) in finančni vplivi prispevkov pri cenah elektrike v gospodinjstvih (0,346).

Drugi skupni faktor znanje o okoljski energetiki ima spremenljivke: okoljski dejavniki cen energentov v negativni smeri (-0,668), znanje (0,316) ter raziskave in razvoj elektroenergetike (0,306).

Tretji skupni faktor stroški upravljanja konvencionalnih in alternativnih virov in storitev ima spremenljivke: obnovljivi viri energije (0,530), upravljanje elektroenergetskih objektov (0,473) in stroški energetskih storitev (0,443).

Metoda največjega verjetja s poševno rotacijo

Pri **metodi največjega zaupanja s poševno rotacijo** so se spremenljivke zredčile, skupni faktorji pa so se med seboj zamenjali.

Pri **prvem skupnem faktorju energetski viri in osveščanje** so povečale uteži spremenljivke: obnovljivi viri energije (0,785; pri metodi največjega zaupanja brez rotacije 0,442), ekološka zavest (0,624; pri metodi največjega zaupanja brez rotacije 0,525) in osveščanje za varčno rabo energije (0,407 pri metodi največjega zaupanja brez rotacije 0,390). Nekoliko nižje uteži imajo spremenljivke: raziskave in razvoj elektroenergetike (0,579; pri metodi največjega zaupanja brez rotacije 0,596), okoljski vidik toplogrednih plinov-CO₂ (0,439; pri metodi največjega zaupanja brez rotacije 0,609), znanje (0,393; pri metodi največjega zaupanja brez rotacije 0,570).

Drugi skupni faktor okoljski in finančni vplivi pri elektroenergetskih projektih ima spremenljivke: okoljski dejavniki cen energentov v negativni smeri (-0,9,10; pri metodi največjega zaupanja brez rotacije -0,668), k skupnemu faktorju 1 sta se preusmerili spremenljivki znanje in raziskave in razvoj elektroenergetike. Skupni faktor 2 pa sta okrepili spremenljivki iz skupnega faktorja 1 elektroenergetska infrastruktura in razvojni projekti v negativni smeri (-0,569) in finančni vplivi prispevkov pri cenah elektrike v gospodinjstvih v negativni smeri (-0,421).

Pri **tretjem skupnem faktorju znanje za upravljanje energetskih objektov in storitev** sta povečali uteži spremenljivki: upravljanje elektroenergetskih objektov (0,666; pri metodi največjega zaupanja brez rotacije 0,473) in stroški energetskih storitev (0,620; pri metodi

največjega zaupanja brez rotacije 0,443). Skupni faktor 3 pa so s prerazporeditvijo iz skupnega faktorja 1 okrepile spremenljivke: družbeni dejavniki rabe elektrike v gospodinjstvih (0,502), usposobljenost za razvoj (0,456) in znanje (0,404).

Metoda največjega verjetja s pravokotno rotacijo

Pri **metodi največjega zaupanja s pravokotno rotacijo** so notranje spremenljivke skupnih faktorjev ostale enake, uteži pa so se okrepile. Skupni faktorji so se med seboj zamenjali, vse spremenljivke imajo pozitivno smer.

Skupni faktor 1 za Skupino 1 poimenujemo **elektroenergetski viri in osveščanje**. Sestavljajo ga spremenljivke: obnovljivi viri energije (0,716), ekološka zavest (0,619), raziskave in razvoj elektroenergetike (0,604), okoljski vidik toplogrednih plinov- CO₂ (0,493), znanje (0,457), osveščanje za varčno rabo energije (0,417).

Skupni faktor 2 za Skupino 1 poimenujemo **znanje za upravljanje energetskih objektov in storitev**. Sestavljajo ga spremenljivke: upravljanje elektroenergetskih objektov (0,638), stroški energetskih storitev (0,602), znanje (0,466), usposobljenost za razvoj (0,454), družbeni dejavniki rabe elektrike v gospodinjstvih (0,524).

Skupni faktor 3 za Skupino 1 poimenujemo **okoljski in finančni vplivi pri elektroenergetskih projektih**. Sestavljajo ga spremenljivke: okoljski dejavniki cen energentov (0,866), elektroenergetska infrastruktura in razvojni projekti (0,569), finančni vplivi prispevkov pri cenah elektrike v gospodinjstvih (0,415) (Tabela 2).

Tabela 2: Faktorska analiza za Skupino 1 (lastni vir)

Spremenljivke	Metoda največjega zaupanja Faktor matrix			Rotacijska metoda največjega zaupanja s Kaiserjevo normalizacijo – poševna rotacija			Rotacijska metoda največjega zaupanja Varimax s Kaiserjevo normalizacijo – pravokotna rotacija		
	Brez rotacije			Faktorska (pattern) matrika			Rotirana faktorska matrika		
Faktorji	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Usposobljenost za razvoj	0,336	0,143	0,303	0,016	-0,041	0,456	0,105	0,454	0,088
Stroški energetskih storitev	0,381	0,179	0,443	-0,049	-0,030	0,620	0,069	0,602	0,084
Upravljanje elektro energetskih objektov	0,353	0,251	0,473	-0,044	0,051	0,666	0,069	0,638	0,010
Družbeni dejavniki rabe elektrike v gospodinjstvih	0,474	0,222	0,274	0,155	-0,040	0,502	0,249	0,524	0,109
Finančni vplivi prispevkov pri cenah elektrike v gospodinjstvih	0,346	-0,258	-0,006	0,022	-0,421	0,011	0,095	0,069	0,415
Okoljski dejavniki cen energentov	0,552	-0,668	0,014	-0,136	-0,910	-0,055	0,011	0,038	0,866
Elektro energetska infrastruktura in razvojni projekti	0,510	-0,325	-0,026	0,080	-0,569	0,020	0,178	0,106	0,569
Osveščanje za varčno rabo energije	0,390	0,231	-0,093	0,407	0,009	0,123	0,417	0,191	0,056
Ekološka zavest	0,525	0,291	-0,238	0,624	-0,006	0,049	0,619	0,160	0,091
Okoljski vidik toplogrednih plinov – emisije CO ₂	0,609	0,102	0,094	0,439	-0,226	0,146	0,493	0,250	0,291
Obnovljivi viri energije	0,442	0,247	0,530	0,785	-0,006	-0,277	0,716	-0,131	0,080
Znanje	0,570	0,316	0,104	0,393	-0,005	0,404	0,457	0,466	0,095
Raziskave in razvoj elektroenergetike	0,596	0,306	-0,124	0,579	-0,029	0,189	0,604	0,291	0,122

Vir: lastni

Skupina 2 po izobraževanju

Metoda največjega verjetja brez rotacije

Po izvedenem izobraževanju smo ponovno izvedli anketo. Podatke smo obdelali. Spremenljivke smo testirali z metodo največjega zaupanja brez rotacije, s poševno in pravokotno rotacijo in ugotovili, da so ocene podobne in stabilne.

Za **Skupino 2** ima v **metodi največjega zaupanja** brez rotacije prvi skupni faktor **okoljski in finančni vplivi** dve spremenljivki: okoljski dejavniki cen energentov (0,999) in finančni vplivi prispevkov pri cenah elektrike v gospodinjstvih (0,408).

Drugi skupni faktor elektroenergetska infrastruktura, razvojni projekti in osveščanje vključuje večino spremenljivk: raziskave in razvoj elektroenergetike (0,576), stroški energetskih storitev (0,567), družbeni dejavniki rabe elektrike v gospodinjstvih (0,471), upravljanje

elektroenergetskih objektov (0,462), ekološka zavest (0,462), osveščanje za varčno rabo energije (0,423), okoljski vidik toplogrednih plinov- CO₂ (0,403), obnovljivi viri energije (0,403), znanje (0,389) in elektroenergetska infrastruktura in razvojni projekti (0,280).

Tretji skupni faktor družbeni pomen upravljanja elektroenergetskih objektov in virov ima spremenljivke: upravljanje elektroenergetskih objektov (0,419), znanje v negativni smeri (-0,412), družbeni dejavniki rabe elektrike v gospodinjstvih (0,331) in obnovljivi viri energije v negativni smeri (-0,391).

Metoda največjega verjetja s pravokotno rotacijo

Pri **metodi največjega zaupanja s poševno rotacijo** so se spremenljivke zredčile, skupni faktorju pa so se med seboj zamenjali.

Prvi skupni faktor okoljski in finančni vplivi ima dve spremenljivki: okoljski dejavniki cen energentov (1,005; pri metodi največjega zaupanja brez rotacije 0,999) in finančni vplivi prispevkov pri cenah elektrike v gospodinjstvih (0,421; pri metodi največjega zaupanja brez rotacije 0,408). Na novo so se iz skupnega faktorja 2 preusmerile spremenljivke z negativno smerjo: znanje (-0,412), raziskave in razvoj elektroenergetike (-0,391) in obnovljivi viri energije (-0,313).

Drugi skupni faktor elektroenergetska infrastruktura, razvojni projekti in osveščanje ima veliko spremenljivk: upravljanje elektroenergetskih objektov (0,612, prej 0,462), družbeni dejavniki rabe elektrike v gospodinjstvih (0,685, prej 0,471) in stroški energetskih storitev (0,563 prej 0,567) ter z nekoliko manjšo utežjo spremenljivka osveščanje za varčno rabo energije (0,411 prej 0,423).

Iz skupnega faktorja 2 so se preusmerile v skupni faktor 3 spremenljivke: raziskave in razvoj elektroenergetike (0,576), stroški energetskih storitev (0,567), ekološka zavest (0,462), okoljski vidik toplogrednih plinov- CO₂ (0,403), obnovljivi viri energije (0,403), znanje (0,389) in elektroenergetska infrastruktura in razvojni projekti (0,280).

Pri tretjem skupnem faktorju znanje za upravljanje energetskih objektov in storitev je povečala utež spremenljivka usposobljenost za razvoj v negativni smeri (-0,258) prej 0,234).

Iz skupnega faktorja 2 so se preusmerile v skupni faktor 3 spremenljivke: ekološka zavest (0,494), okoljski vidik toplogrednih plinov- CO₂ (0,304), elektroenergetska infrastruktura in razvojni projekti v negativni smeri (0,276).

Metoda največjega verjetja s pravokotno rotacijo

Pri **metodi največjega zaupanja s pravokotno rotacijo** so notranje spremenljivke skupnih faktorjev razvrstile med posameznimi skupnimi faktorji, uteži pa so se izostrile. Skupni faktorji so se med seboj zamenjali, vse spremenljivke pa imajo pozitivno smer.

Skupni faktor 1 za Skupino 2 poimenujemo **upravljanje elektroenergetske infrastrukture in osveščanje**. Sestavljajo ga spremenljivke: upravljanje elektroenergetskih objektov 0,638 (poševna 0,685, brez rotacije 0,462), družbeni dejavniki rabe elektrike v gospodinjstvih 0,592 (poševna 0,612, brez rotacije 0,471), stroški energetskih storitev 0,551 (poševna: 0,563, brez rotacije 0,567), osveščanje za varčno rabo energije 0,440 (0,411). Na novo sta se iz faktorja 3 izločila ekološka zavest 0,502, okoljski vidik toplogrednih plinov – CO₂ 0,332.

Skupni faktor 2 za Skupino 2 poimenujemo **razvoj elektroenergetskih sistemov in znanje za alternativne projekte**. Sestavljajo ga spremenljivke: raziskave in razvoj elektroenergetike 0,675, znanje 0,566, obnovljivi viri energije 0,525, elektroenergetska infrastruktura in razvojni projekti 0,288, usposobljenost za razvoj 0,263.

Skupni faktor 3 za Skupino 2 poimenujemo **okoljski in finančni vplivi**. Sestavljata ga spremenljivki: okoljski dejavniki cen energentov 0,975 (poševna: 1,005, brez rotacije 0,999) in finančni vplivi prispevkov pri cenah elektrike v gospodinjstvih 0,432 (poševna: 0,421, brez rotacije 0,408).

Tabela 3: Faktorska analiza za Skupino 2 (lastni vir)

Spremenljivke	Metoda največjega zaupanja Faktor matrix			Rotacijska metoda največjega zaupanja s Kaiserjevo normalizacijo – poševna rotacija			Rotacijska metoda največjega zaupanja Varimax s Kaiserjevo normalizacijo – pravokotna rotacija		
	Brez rotacije			Faktorska (pattern) matrika			Rotirana faktorska matrika		
Faktorji	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Usposobljenost za razvoj	0,009	0,234	-0,151	0,050	0,039	-0,258	0,079	0,263	-0,050
Stroški energetske storitve	0,067	0,567	0,180	-0,109	0,563	-0,116	0,551	0,230	-0,041
Upravljanje elektro energetskih objektov	0,153	0,462	0,419	-0,008	0,685	0,143	0,638	0,000	0,079
Družbeni dejavniki rabe elektrike v gospodinjstvih	0,194	0,471	0,331	0,037	0,612	0,045	0,592	0,080	0,112
Finančni vplivi prispevkov pri cenah elektrike v gospodinjstvih	0,408	-0,087	0,234	0,421	0,101	0,172	0,135	-0,157	0,432
Okoljski dejavniki cen energentov	0,999	-0,001	0,000	1,005	-0,092	-0,227	0,117	0,184	0,975
Elektro energetska infrastruktura in razvojni projekti	0,140	0,280	-0,114	0,067	0,092	-0,276	0,153	0,288	0,071
Osveščanje za varčno rabo energije	0,240	0,423	0,144	0,109	0,411	-0,121	0,440	0,200	0,155
Ekološka zavest	0,196	0,462	0,203	0,203	0,049	0,494	0,502	0,171	0,107
Okoljski vidik toplogrednih plinov – emisije CO ₂	0,117	0,403	0,024	0,024	-0,001	0,304	0,332	0,256	0,032
Obnovljivi viri energije	0,190	0,403	-0,313	-0,313	0,093	0,006	0,122	0,525	0,081
Znanje	0,056	0,389	-0,412	-0,412	-0,031	-0,078	0,031	0,566	-0,053
Raziskave in razvoj elektroenergetike	0,098	0,576	-0,391	-0,391	-0,072	-0,672	0,191	0,675	-0,050

Razprava o rezultatih

Odgovor na raziskovalna vprašanja

Članek navaja eksplicitno raziskovalno vprašanje: "V kolikšni meri ozaveščanje in razumevanje skozi pridobljena znanja skozi izobraževalne dejavnosti prispevajo k boljšemu razumevanju elektroenergetskega razvoja pri katerem imajo pomemben vpliv okoljski in družbeni dejavniki?"

Rezultati raziskave kažejo, da imajo okoljski in družbeni dejavniki pomemben vpliv na strokovno-razvojne usmeritve v elektroenergetiki. Izobraževalne dejavnosti in ozaveščanje prispevajo k boljšemu razumevanju teh vplivov, kar se odraža v razlikah v razumevanju med skupino udeležencev pred in po izobraževanju.

Rezultati poudarjajo pomen vključevanja javnosti, deležnikov in strokovnjakov iz različnih disciplin pri načrtovanju in umeščanju elektroenergetskih projektov. To lahko vodi k večji družbeni sprejemljivosti, zmanjšanju konfliktov in spodbujanju trajnostnega upravljanja z energetskimi viri.

Prispevek je inovativen zaradi interdisciplinarnega pristopa, ki povezuje tehnične vidike elektroenergetike z družbenimi in okoljskimi dejavniki. Izvedba primerjalne kvantitativne analize učinkovitosti informiranja in izobraževanja predstavlja pomembno nadgradnjo dosedanjih raziskav v slovenskem prostoru.

Sklepna misel

Raziskava je osvetlila pomemben vpliv izobraževalnih dejavnosti na razumevanje kompleksnih odnosov med elektroenergetskim razvojem ter okoljskimi in družbenimi dejavniki. Rezultati kvantitativne analize so pokazali statistično značilno razliko v razumevanju udeležencev pred in po izobraževanju, kar potrjuje, da lahko ciljno usmerjeno ozaveščanje prispeva k boljšemu razumevanju teh vplivov. S tem smo odgovorili na zastavljeno raziskovalno vprašanje o prispevku izobraževanja k razumevanju elektroenergetskega razvoja v kontekstu okoljskih in družbenih dejavnikov.

Ugotovitve podpirajo teorijo družbene sprejemljivosti, saj poudarjajo ključno vlogo informiranja in izobraževanja pri oblikovanju pozitivnih stališč do energetskega razvoja. Poleg tega se raziskava navezuje na teorije participativnega odločanja in trajnostnega razvoja, saj izpostavlja potrebo po vključevanju deležnikov in celovitem obravnavanju okoljskih in družbenih vidikov v energetskega razvoja.

Pred izvedenim izobraževanjem (Skupina 1) so bili skupni faktorji osredotočeni na proizvodne vire in osveščanje (skupni faktor 1), znanje za upravljanje energetskega razvoja in storitev (skupni faktor 2) in okoljski in finančni vplivi pri elektroenergetskih projektih (skupni faktor 3).

Po izvedenem izobraževanju (Skupina 2) so bili skupni faktorji osredotočeni na upravljanje elektroenergetske infrastrukture in osveščanje (skupni faktor 1), razvoj elektroenergetskih sistemov in znanje za alternativne projekte (skupni faktor 2) in okoljski in finančni vplivi v družbi (skupni faktor 3).

Vplivni okoljski in družbeni dejavniki so pomembni pri elektroenergetskem razvoju. Po dodatnih informacijah in izobraževanju je več razumevanja za upravljanje elektroenergetske infrastrukture in sistema kot celote, ne samo proizvodnih virov, spoznanje o potrebnosti razvoja elektroenergetskih sistemov in novih znanj za alternativne rešitve, kar je kompleksnejši pogled kot le obravnava procesa upravljanja energetskega razvoja in storitev. Pri tem pa so ključni pogoji okoljski in finančni vidiki pri umeščanju novih projektov v prostor, kar je potrebno resno upoštevati v energetskega razvoja.

Praktične implikacije te raziskave so pomembne za oblikovalce politik in elektroenergetske strokovnjake. Rezultati kažejo na potrebo po vlaganju v izobraževalne programe in kampanje ozaveščanja, ki bodo povečale razumevanje javnosti in deležnikov o energetskega razvoja. To lahko prispeva k večji družbeni sprejemljivosti energetskega razvoja in spodbujanju trajnostnega energetskega razvoja.

Omejitve raziskave vključujejo velikost vzorca, specifičnost udeležencev. V prihodnjih raziskavah bi bilo koristno razširiti vzorec, vključiti longitudinalne študije in raziskati vpliv različnih komunikacijskih strategij na razumevanje in sprejemanje energetskega razvoja. Nadaljnje raziskave bi lahko tudi poglobljeno raziskale specifične družbene in kulturne dejavnike, ki vplivajo na zaznavanje energetskega razvoja v slovenskem kontekstu.

Viri in literatura:

1. Arias, A., Feijoo, G., & Moreira, M. T. (2023). Advancing the European energy transition based on environmental, economic and social justice. *Sustainable Production and Consumption*, 43, 77–93.
2. Bilan, Y., Strielkowski, W., Karbach, R., & Mentel, G. (2017). Secure development of country and competitiveness issues: Case of Germany's energy security. *Journal of Security and Sustainability Issues*.
3. Bojnec, Š., & Papler, D. (2011). Economic efficiency, energy consumption and sustainable development. *Journal of Business Economics and Management*, 12(2), 353–374.
4. Bolwig, S., Bolkesjø, T. F., Klitkou, A., Lund, P. D., Bergaentzlé, C., Borch, K., ... & Skytte, K. (2020). Climate-friendly but socially rejected energy-transition pathways: The integration of techno-economic and socio-technical approaches in the Nordic-Baltic region. *Energy Research & Social Science*, 67, 101559.
5. Chu, L. K., Ghosh, S., Doğan, B., Nguyen, N. H., & Shahbaz, M. (2023). Energy security as new determinant of renewable energy: The role of economic complexity in top energy users. *Energy*, 263, 125799.
6. De Souza Blanco, L. (2020). Desenvolvimento e sustentabilidade no setor elétrico brasileiro: um estudo de caso sobre as ações da Eletrobras. *Ensaios de Geografia*, 6(12), 59–82.
7. Delafield, G., Donnison, C., Roddis, P., Arvanitopoulos, T., Sfyridis, A., Dunnett, S., ... & Logan, K. G. (2021). Conceptual framework for balancing society and nature in net-zero energy transitions. *Environmental Science & Policy*, 125, 189–201.
8. Fatona, P. (2011). Renewable energy use and energy efficiency—a critical tool for sustainable development. In *Sustainable growth and applications in renewable energy sources* (pp. 49–60).
9. Franki, V., & Višković, A. (2021). Multi-criteria decision support: A case study of Southeast Europe power systems. *Utilities Policy*, 73, 101286.
10. Kachigan, S. K. (1991). *Multivariate statistical analysis: A conceptual introduction* (2nd ed.). Radius.
11. Karimi, F., & Rodi, M. (2022). Energy transition in the Baltic Sea region: Understanding stakeholder engagement and community acceptance (p. 304). Taylor & Francis.
12. Kojo, M., Ruostetsaari, I., Valta, J., Aalto, P., & Järventausta, P. (2022). From acceptability and acceptance to active behavioral support. The climate urgency requires us to transition to an efficient, renewables based economy as soon as possible. This book is a welcome and timely contribution to the energy transition policy discourse in the Baltic Sea region. I am sure the experiences and best practices from across cities, regions and states will inspire action far beyond the region., 111.
13. Komendantova, N. (2021). Transferring awareness into action: A meta-analysis of the behavioral drivers of energy transitions in Germany, Austria, Finland, Morocco, Jordan and Iran. *Energy Research & Social Science*, 71, 101826.
14. Melas, V., Lisin, E., Tvaronavičienė, M., Peresadko, G., & Radwański, R. (2017). Energy security and economic development: renewables and the integration of energy systems. *Journal of Security & Sustainability Issues*, 7(1).
15. MZI. (2018). *Resolucija o energetskega konceptu Slovenije – predlog, besedilo za javno razpravo, avgust 2018*. Ministrstvo za infrastrukturo Republike Slovenije. Pridobljeno s svetovnega spleta http://www.mzi.gov.si/fileadmin/mzi.gov.si/pageuploads/Resol_EKS_koncna_IO.pdf
16. Norušis, M. J. (2002). *SPSS 11.0 guide to data analysis*. Prentice Hall.
17. Papler, D. (2011). Zmanjševanje vplivov na okolje na primeru implikacij sončnih elektrarn na javne ustanove. In 10. konferenca slovenskih elektroenergetikov – Ljubljana 2011, CIGRE ŠK C3-15.
18. Papler, D. (2013). Energetika, okolje, konkurenčnost – prepoznavanje in razumevanje deležnikov, percepcije glede na demografijo. In 11. konferenca slovenskih elektroenergetikov – Laško 2013, CIGRE ŠK C3-15.
19. Papler, D. (2017). Učinkovito upravljanje z energijo vpliva na okoljske učinke in mnenje deležnikov. In 13. konferenca slovenskih elektroenergetikov – Maribor 2013, CIGRE ŠK C3-04.
20. Papler, D., & Bojnec, Š. (2006). Pomen managementa na dereguliranem maloprodajnem trgu električne energije v Sloveniji. *Management*, 1(2), 115–129.
21. Papler, D., & Bojnec, Š. (2007). Electricity Supply Management for Enterprises in Slovenia. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 4(4), 403–414.
22. Papler, D., & Bojnec, Š. (2007). Kmetijstvo kot vir obnovljive energije: pod kakšnimi ekonomskimi pogoji?. In S. Kavčič (Ur.), 4. konferenca DAES "Slovensko kmetijstvo in podeželje v Evropi, ki se širi in spreminja" (str.). Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije (DAES).
23. Papler, D., & Bojnec, Š. (2008). Sonaravni razvoj med kmetijstvom, okoljem in energetiko. *Organizacija*, 41(6), A247–A255.
24. Papler, D., & Bojnec, Š. (2008b). Konkurenčnost dobave in učinkovita raba energije, Raziskava Obnovljivi viri energije 2020 – 1. del. EGES, Energija, gospodarstvo, ekologija skupaj, 12(5), 78–82.
25. Papler, D., & Bojnec, Š. (2009). Viri energije in pomen obnovljivih virov energije, Raziskava Obnovljivi viri energije 2020 – 2. del. EGES, Energija, gospodarstvo, ekologija skupaj, 23(1), 88–94.
26. Papler, D., & Bojnec, Š. (2010). Ozaveščanje in promocija trajnostnega razvoja energetike in uporabe obnovljivih virov energije. *IB revija*, 44(2), 57–66.
27. Papler, D., & Bojnec, Š. (2011). Deregulacija cen, tržne strukture in učinki na trgu električne energije. *Fakulteta za management Koper*.
28. Papler, D., & Bojnec, Š. (2011). Distribucija, potrošnja in ekološko osveščena proizvodnja električne energije. *Fakulteta za management Koper*.
29. Papler, D., & Bojnec, Š. (2012). Naložbe v trajnostni razvoj energetike. *Fakulteta za management Koper*.
30. Perlaviciute, G., Schuitema, G., Devine-Wright, P., & Ram, B. (2018). At the heart of a sustainable energy transition: The public acceptability of energy projects. *IEEE Power and Energy Magazine*, 16(1), 49–55.
31. Popescu, C., Hysa, E., Kruja, A., & Mansi, E. (2022). Social innovation, circularity and energy transition for environmental, social and governance (ESG) practices—a comprehensive review. *Energies*, 15(23), 9028.
32. Rajaan, R., Baishya, B. K., Rao, T. V., Pattanaik, B., & Tripathi, M. A. (2024). Efficient Usage of Energy Infrastructure in Smart City Using Machine Learning. *EAI Endorsed Transactions on Internet of Things*, 10.
33. Tereshchenko, V. S., & Matsenko, O. M. (2022). World economic development under the influence of environmental factors. *Economics: Time Realities*, (5).
34. Wilbanks, T. J. (1990). Implementing environmentally sound power sector strategies in developing countries. *Annual Review of Energy (United States)*, 15.
35. Zakari, A., Khan, I., Tan, D., Alvarado, R., & Dagar, V. (2022). Energy efficiency and sustainable development goals (SDGs). *Energy*, 239, 122365.

KAKO OBLIKOVATI KULTURO ORGANIZACIJE, DA USTVARJAMO POGOJE ZA USPEŠNOST NA SEDEČEM DELOVNEM MESTU?

Zinka Kosec  <https://orcid.org/0000-0002-4714-5819>¹

Prejem: 20. 10. 2024

Poslano v recenzijo: 3. 11. 2024

Sprejeto v objavo: 2. 12. 2024

Povzetek

Namen: Namen raziskave je bil preučiti, kateri organizacijski dejavniki prispevajo k ustvarjanju pogojev za uspešnost zaposlenih na sedečih delovnih mestih. Poseben poudarek je bil namenjen vplivu dimenzij organizacijske kulture (izziv, pritisk, dostop do informacij) ter vlogi izobrazbe, hierarhičnega položaja, velikosti organizacije in indeksa telesne mase (ITM).

Metodologija: Izvedena je bila presečna kvantitativna raziskava z uporabo validiranega vprašalnika CWEQ-II. V raziskavo je bilo vključenih 122 zaposlenih iz 22 organizacij, ki več kot 85 % svojega delovnega časa preživijo sede. Podatki so bili analizirani z deskriptivno statistiko, kontingenčnimi tabelami in Hi-kvadrat testom za preverjanje povezanosti med spremenljivkami.

Ugotovitve: Rezultati so pokazali, da organizacijska kultura pomembno vpliva na pogoje za uspešnost: višji zaznani dostop do informacij in možnosti za pridobivanje pomoči sta povezana z ugodnejšimi pogoji za delo. Hierarhični položaj je bil pomemben napovednik avtonomije in podpore, medtem ko so zaposleni v večjih organizacijah poročali o slabši informiranosti. Izobrazba je bila povezana z boljšim dostopom do virov, medtem ko ITM ni pokazal statistično značilne povezave s pogoji za uspešnost.

Omejitve: Omejitev raziskave predstavlja relativno majhen in priložnostni vzorec. Uporaba samoocenjevalnih mer lahko vpliva na subjektivnost odgovorov. Raziskava je bila presečna, zato ni mogoče sklepati o vzročnosti med spremenljivkami.

Praktične in/ali družbene posledice: Rezultati poudarjajo potrebo po oblikovanju organizacijskih strategij, ki zmanjšujejo pritisk in izboljšujejo dostop do informacij za vse zaposlene, ne glede na hierarhični položaj. Posebno pozornost bi morale organizacije nameniti vzpostavitvi vključujoče kulture ter spodbujanju gibanja tudi na sedečih delovnih mestih.

Izvirnost: Raziskava prispeva k razumevanju vpliva organizacijske kulture in strukturnih dejavnikov na uspešnost zaposlenih v sodobnih sedečih delovnih okoljih. Izvirnost prispevka je v celostnem pristopu, ki vključuje tako psihosocialne kot fizične dejavnike uspešnosti v kontekstu sedečega dela.

Ključne besede: pogoji za delovno uspešnost, sedeče delovno mesto, organizacijska kultura, izobrazba, hierarhija.

¹ SIC Brežice, Bizeljska cesta 45, 8250 Brežice; Akademija Akcija, zavod za aktivni razvoj, Karantanska cesta 2A, 1230 Domžale, Slovenija, zinka@korporativni-velnes.si

WHAT CONDITIONS AFFECT PERFORMANCE IN A SEDENTARY WORKPLACE?

Summary

Purpose: The aim of this study was to examine which organizational factors contribute to creating conditions for employee performance in sedentary workplaces. Special attention was given to the influence of organizational culture dimensions (challenge, pressure, access to information) and the role of education level, hierarchical position, organizational size, and body mass index (BMI).

Methodology: A cross-sectional prospective study was conducted using the validated CWEQ-II questionnaire. The sample included 122 employees from 22 organizations, all of whom spent more than 85% of their working time in a seated position. Data were analyzed using descriptive statistics, contingency tables, and chi-square tests to explore associations between variables.

Findings: The results indicate that organizational culture has a significant impact on conditions for performance. Higher perceived access to information and the availability of support were associated with more favorable working conditions. Hierarchical position emerged as an important predictor of autonomy and support, while employees in larger organizations reported lower levels of access to information. Higher educational attainment was linked to better access to resources. BMI did not show a statistically significant association with perceived conditions for performance.

Limitations: Limitations of the study include a relatively small and non-random sample. The use of self-assessment measures introduces the possibility of subjective bias. As a cross-sectional study, causal relationships between variables cannot be established.

Practical and Social Implications: The findings underscore the need for organizational strategies that reduce work-related pressure and improve information accessibility for employees across all hierarchical levels. Organizations should place greater emphasis on fostering an inclusive culture and encouraging physical activity, even in predominantly sedentary work environments.

Originality: This study contributes to the understanding of how organizational culture and structural factors influence employee performance in modern sedentary workplaces. Its originality lies in a holistic approach that considers both psychosocial and physical aspects of performance in the context of sedentary work.

Keywords: work performance conditions, sedentary workplace, organizational culture, education, hierarchy

JEL Classification: J81 Working Conditions

Paper categorization: Original scientific paper

Corresponding Author: Zinka Kosec, zinka@korporativni-velnes.si

DOI: 10.5281/zenodo.15289812

Uvod

Organizacijska kultura, posebej pa klima se nenehno spreminja, kar ustvarja nove izzive, hkrati pa prinaša priložnosti za prilagoditev na spreminjajočim se pogoje. Spreminjajoči se vzvodi kadrovanja, kjer postaja skrb delodajalcev za zaposlene nujna, so odziv na te spremembe. Pomanjkanje ustreznega kadra na številnih področjih, zlasti na manj kvalificiranih delovnih mestih, postaja vse bolj očitno (Ivanuš Bezjak, Kosec in Kolenc, 2024). Hitro rastoča pa postajajo sedeča delovna mesta, ki so še bolj relevantna zaradi pandemije in hitre digitalizacije, ki sta spremenili način dela in tudi življenjski slog, katerega danes pogosto imenujemo "sedeči življenjski slog" (Zupančič in Korošec, 2021). Ta trend je globalen in lokalno prisoten v različnih družbenih in gospodarskih dejavnostih, zaradi česar se pojavljajo tako raziskovalna kot praktična vprašanja o vplivu teh sprememb na delovno uspešnost posameznika.

Nizka brezposelnost v Sloveniji, ki je v tretjem četrtletju 2023 znašala 3,9 % (Osvald Zaletelj in Vratinar, 2023), je dodatno pripomogla k prilagoditvam na trgu dela, saj so delodajalci začeli omogočati večje možnosti za delo od doma. Hkrati so se povečale skrbi za zdravje, zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih (Šarotar Žižek in Mulej, 2023). Vendar pa je ta prilagoditev pogosto povezana tudi z večjo delovno obremenitvijo, manjšim številom prostih dni in odmori, kar lahko negativno vpliva na dolgoročno zdravje zaposlenih. Hitro spreminjajoče se delovne razmere, vključno s sedečim načinom dela, ki je bil dodatno pospešen zaradi pandemije in digitalizacije, so pripeljale do nastanka novega življenjskega sloga, ki je sedaj prisoten tako v svetovnem kot lokalnem kontekstu (Kosec, 2024).

Ob tem pa moramo razumeti, da uspešnost posameznika ni le odvisna od njegovega fizičnega zdravja, ampak tudi od številnih drugih dejavnikov, ki so povezani z izobrazbo in hierarhično pozicijo v organizaciji. Zaposleni na višjih pozicijah z več odgovornostmi, večjo izobrazbo in delovnimi izkušnjami pogosto uživajo večjo avtonomijo in podporo, kar vpliva na njihovo motivacijo, delovno uspešnost in zadovoljstvo. Po drugi strani pa zaposleni na nižjih pozicijah morda nimajo dostopa do enakih virov in priložnosti, kar lahko vpliva na njihovo delovno uspešnost.

V luči teh sprememb postaja nujno razviti sodobne strategije za obvladovanje izzivov, ki jih prinaša sedeči način dela in spremenjen življenjski slog. Pomembno je razumeti, kako ti novi pogoji vplivajo na delovno uspešnost posameznikov, ter ali z intervencijami na področju zadovoljstva in motivacije lahko izboljšamo delovno učinkovitost in dobro počutje. V tej raziskavi smo preučevali povezavo med uspešnostjo zaposlenih na delovnem mestu in njihovim zadovoljstvom z delom ter življenjem. Analize so bile izvedene na osnovi podatkov, pridobljenih s pomočjo samoocen zaposlenih, ki opravljajo sedeča dela v različnih organizacijah. Podatki so bili zajeti iz podjetij v različnih gospodarskih in družbenih dejavnostih, kot so banke, računovodska podjetja, družbe za upravljanje, izobraževalne ustanove, turistične organizacije, geodetska podjetja, kadrovske organizacije in upravne enote. Postopek raziskave je potekal v sodelovanju s kadrovskimi službami, pri čemer so bili vsi udeleženci raziskave obveščeni in sodelovanje odobreno s strani vodstva organizacij.

Na osnovi tega smo si postavili dva širša raziskovalna vprašanja:

- Ali lahko z organizacijsko kulturo, ki uravnava izziv, pritisk in potrebne informacije ustvarjamo pogoje za uspešnost na sedečem delovnem mestu?
- Ali na pogoje na uspešnost na delovnem mestu vplivajo tudi velikost organizacije, izobrazba, hierarhičen položaj in indeks telesne mase zaposlenega na sedečem delovnem mestu?

Uspešnost

Uspešnost je široko preučevan pojem, ki velja za ključno vrednoto v sodobni družbi, saj predstavlja pomemben dejavnik pri doseganju željenih ciljev in rezultatov na osebnem ter kariernem nivoju. Slovar slovenskega knjižnega jezika besedo "uspeh" definira kot dejstvo, da posameznik s svojim delom in prizadevanjem doseže želene cilje, kar pomeni, da je uspešen. Uspeh je torej običajno povezan z dosego pozitivnega rezultata pri delu (Perdih in Snoj, 2015). Pojem uspešnosti pa v tem kontekstu označuje lastnost ali značilnost uspešnega posameznika, bodisi na področju poslovanja bodisi pri izvajanju metod ali poklicnih nalog. Uspešnost lahko obravnavamo bodisi z vidika posameznika, kjer se meri uspešnost pri delu, bodisi z vidika organizacije, kjer je merilo uspešnosti poslovanje (Kosec, 2024).

V mednarodni literaturi se za uspešnost organizacije uporabljajo različni izrazi, kot so "work performance", "business performance", "firm performance", "business success" in "business effectiveness". Uspešnost organizacije je pogosto povezana z doseganjem ciljev, pri čemer so ti cilji nujno merljivi. Višja stopnja doseganja ciljev pomeni večjo uspešnost delovanja organizacije, kar je v interesu vseh njenih udeležencev (Ausat idr., 2023; Abd idr., 2010; Wright idr., 2007). Posameznik v organizaciji prispeva k doseganju teh ciljev s svojim delom, saj opravlja naloge, ki so del naloge organizacije. Posameznik, ki k tem ciljem prispeva več, se obravnava kot bolj uspešen.

Delovna uspešnost posameznika je odvisna od različnih dejavnikov, vključno s sposobnostmi (kaj posameznik zmore), znanjem in spretnostmi (kaj posameznik zna) ter motivacijo (kaj posameznik želi delati). Te lastnosti so med seboj povezane in se izražajo pri vsakem delu. Višja kot je posameznikova raven sposobnosti, znanja in motivacije, večji je njegov delovni učinek (Kosec, 2024). V tem okviru se

uspešnost pogosto meri s pomočjo različnih kriterijev, kot so število opravljenih nalog, čas, ki je potreben za doseg ciljev, in kakovost opravljenega dela. Pri tem pa ni zanemarljiva tudi osebnostna dimenzija posameznika, saj so v raziskavah izpostavljene tudi osebnostne spremenljivke, kot so samopodoba, samozavest in zadovoljstvo na delovnem mestu, ki vplivajo na delovno uspešnost (Miller, Zivnуска in Kacmar, 2019).

Poleg teh notranjih dejavnikov pa je pomembna tudi zmožnost obvladovanja čustev, ki je ena izmed ključnih veščin za doseg uspeha pri delu (Lefcourt, 2014). Vse te spremenljivke pa niso le odvisne od posameznikovega osebnega pristopa, ampak jih je mogoče meriti tudi z različnimi metodami, ki se uporabljajo v raziskavah delovne uspešnosti. Pri tem pa je pomembno, da upoštevamo tudi vpliv fizičnih in psiholoških dejavnikov, ki vplivajo na delovni učinek, kot so na primer delovni čas, udobje pri delu in sproščenost pri opravljanju nalog.

Kakor koli že, organizacije in posamezniki uspešnost pogosto opredelijo skozi doseg ciljev in pričakovanj. Sposobnost prilagajanja, motivacija, dobro poznavanje delovnih nalog ter čustvena stabilnost so tisti dejavniki, ki pogosto odločajo o tem, ali bo posameznik uspel doseči ali preseči zastavljene cilje.

Pogoji za uspešnost na delovnem mestu

Tako kot uspešnost organizacije zaznamujejo tudi uspešnost zaposlenega notranji in zunanji dejavniki. Med notranje dejavnike lahko uvrščamo: znanja, izkušnje, cilje, samomotivacijo, samopodobo, mesto nadzora, miselno naravnost in drugo (Ausat idr., 2023). Med zunanje dejavnike pa sodijo: nagrajevanje, organizacijska struktura in kultura, (prilagodljiv) delovni čas, delovne razmere, konflikt vloge, negotovost in/ali obremenjenost vloge, razmejitve med delom in nedelom, nadlegovanje, mobing in celo nasilje na delovnem mestu (Milfelner, 2014). Na človekove vzorce razmišljanja in čustvovanja vplivajo notranja in zunanja okolja v njegovem življenju, vključno z njihovim poklicem in delovnimi pogoji kot nekaterimi najpomembnejšimi dejavniki (Faller, 2021), kar lahko negativno vpliva na njihov življenjski slog in delovno uspešnost (Kosec idr., 2022). Po drugi strani se produktivnost zaposlenih izraža skozi povečan učinek usposobljenosti zaposlenega, njegove morale, število inovacij, izboljševanja delovnih procesov in zadovoljstvo strank. Vodje imajo pri tem tudi zelo pomembno vlogo, saj lahko z motiviranjem izjemno povečajo produktivnost večine sodelavcev (Ivanuša-Bezjak, Kosec, Kolenc, 2024). Merila s tega področja so lahko prihodki na zaposlenega, dodana vrednost na zaposlenega, število strank na zaposlenega, število transakcij na zaposlenega in podobno.

Mansur in Djaelani (2023) za merjenje izida učinkov HRM navajata naslednja izhodna merila oz. kazalnike: povečano zvestobo dobrih sodelavcev, zmanjšan absentizem, produktivnost, kakovost izdelka in storitve. Sposobnosti in uspešnost zaposlenih je mogoče meriti s tremi kazalniki oz. področji kazalnikov, ki so (Kaplan in Norton, 2000, str. 136–138): zadovoljstvo zaposlenih, ohranjanje zaposlenih v organizaciji in produktivnost zaposlenih.

Značilno za uravnoteženo merjenje uspešnosti je, da vsak vidik opredeli cilje in kazalce za njihovo merjenje. Ker pa so cilji organizacij različni, je tudi njihovo merjenje različno. Prav tako je namen ustanovitve organizacij različen, zato ne moremo z istimi merili meriti uspešnosti gospodarskih organizacij in prostovoljnih združenj, pa tudi ne državnih institucij. To je razlog, da mora vsako podjetje, ki želi biti uspešno, opredeliti najprej ključne dejavnike uspešnosti, si prizadevati, da bodo ti v njej prisotni, na njihovi podlagi opredeliti cilje in nato še kazalnike za merjenje ciljev. Merjenje poslovne uspešnosti mora biti torej kvantifikacija preteklih poslovnih dejanj organizacije na način, ki omogoča napovedovanje prihodnjih rezultatov. Za slednje pa potrebujemo dodatne, primerno zbrane, ustrezno razvrščene, statistično ustrezno analizirane, interpretirane in komunicirane informacije in podatke (Kosec, 2025). To mogoča model uravnoteženega sistema kazalnikov (ang. balanced scorecard). Tako oblikujemo sistem, ki usmerja energijo, sposobnost in znanje ljudi v podjetju k doseganju strateških ciljev, kar je več kot merilni sistem za ugotavljanje poslovne uspešnosti. Koncept zaobjame vse ključne vidike upravljanja in poslovanja, poslovno filozofijo in nov pristop v komunikaciji (Tawse in Tabesh, 2023). S pomočjo uravnoteženega sistema kazalnika se zmanjšuje pomen finančnih kazalnikov, usmerja se predvsem na tiste vidike, ki podjetju omogočajo doseganje nadpovprečnih rezultatov, kot so: izpopolnjevanje znanja zaposlenih, inovativni produkti, partnerski odnos do kupcev in dobaviteljev, izkoriščanje neuporabljenih notranjih virov, sposobnost hitrega in uspešnega odzivanja na spremenjene okoliščine poslovanja (Kaplan in Norton, 2000, str. 4).

Sedeče delo

Raziskave kažejo, da daljše sedenje (sedentarnost) prispeva k razvoju različnih zdravstvenih motenj in kroničnih bolezni, vključno s srčno-žilnimi boleznimi in splošno umrljivostjo (Ford in Caspersen, 2012; Schatz, 2022). Pred dvema desetletjema so raziskave v Sloveniji kazale, da je za zaščito zdravja telesno aktivnih le 32,4 % odraslih, medtem ko je bilo 16,8 % popolnoma neaktivnih (Pišot, Fras, in Kragelj-Zaletel, 2005). Po poročilu »CINDI« za leto 2020 pa je bilo 64,4 % odraslih aktivnih, vendar 20,5 % ni bilo telesno aktivnih, polovica zaradi fizičnih omejitev (Zupanič in Korošec, 2021).

Telesna dejavnost v zadnjih desetletjih narašča, še posebej pri ženskah, ki so se začele bolj aktivno vključevati v telesno dejavnost. V letu 2020 so znatne koristi za zdravje dosegle 80 % odraslih, pri čemer je bilo več moških aktivnih kot žensk. Delež telesno aktivnih pa se zmanjšuje z naraščajočo starostjo, vendar narašča s stopnjo izobrazbe (Zaletel, Vardič in Hladnik, 2022).

Sedeči življenjski slog je glavni dejavnik pri razvoju kroničnih bolezni, ki vplivajo na zdravstvene rezultate, zlasti pri starejših odraslih, in povečujejo tveganje za bolezni, kot so presnovni sindrom, debelost in duševne motnje (Rezande idr., 2014).

Organizacijska kultura

Organizacijska kultura predstavlja niz vrednot, norm in vedenjskih vzorcev, ki usmerjajo delovanje podjetja in vplivajo na zadovoljstvo ter uspešnost zaposlenih. Kot navajajo Alvesson, Sveningsson in Wilmott (2022), je organizacijska kultura "ključni dejavnik, ki oblikuje odnose med zaposlenimi, spodbuja pripadnost in vpliva na način sprejemanja odločitev." Študije kažejo, da organizacije z močno in usklajeno kulturo dosegajo boljše rezultate, saj zaposleni lažje razumejo pričakovanja in se bolj zavzeto vključujejo v procese dela (Chatman & O'Reilly, 2023).

Ena ključnih značilnosti uspešne organizacijske kulture je prilagodljivost na spremembe v delovnem okolju, še posebej v dobi digitalizacije in naraščajočega deleža sedečega dela. Po ugotovitvah Karam, Gardner in McClelland (2021) imajo organizacije, ki aktivno spodbujajo prožnost in inovativnost, večjo konkurenčno prednost ter bolj zadovoljno delovno silo. To pomeni, da podjetja, ki vlagajo v izboljšanje komunikacije, dostop do informacij in delovne pogoje, ne le povečujejo produktivnost, temveč tudi zmanjšujejo stres in obremenitve zaposlenih (Cameron & Green, 2023).

Poleg prilagodljivosti ima pomembno vlogo tudi povezanost zaposlenih z vrednotami organizacije. Ko zaposleni razumejo in sprejemajo poslanstvo podjetja, se poveča njihova motivacija in zavzetost. Kot poudarjajo Anderson, Ford in Hamilton (2022), "jasno definirane vrednote in transparentno vodenje vodijo k večji organizacijski identifikaciji, kar izboljšuje sodelovanje in dolgoročno uspešnost podjetja." Raziskave potrjujejo, da organizacije, ki krepijo svojo kulturo skozi vključenost zaposlenih, dosegajo višjo raven inovativnosti in večjo stabilnost v obdobjih sprememb (Meyer & Xin, 2023).

Metode dela

Izvedena je bila presečna prospektivna študija, pri čemer je bil glavni vključitveni kriterij zaposlenost v delovni organizaciji, kjer zaposleni preživijo vsaj 85 % delovnega časa sede. Kot izločitveni kriterij smo določili uporabo medikamentozne terapije, ki bi lahko vplivala na rezultate (npr. antidepresivi).

Raziskava je bila osredotočena na sedeča delovna mesta, kjer zaposleni pri delu uporabljajo različna digitalna orodja. Naše izhodišče je bilo, da vsako delovno mesto vključuje značilne naloge s časovnimi, kakovostnimi in drugimi normami, določenimi bodisi formalno bodisi skozi pričakovanja sodelavcev, nadrejenih ali same organizacije. Glede na to smo predpostavili, da so zaposleni na teh delovnih mestih lahko bolj ali manj uspešni, pri čemer smo želeli identificirati ključne dejavnike, ki prispevajo k uspešnosti.

Zbrane podatke smo analizirali s statističnimi metodami, prilagojenimi vzorcu in naravi spremenljivk. Za prikaz povezanosti med spremenljivkami smo uporabili kontingenčne tabele, ki so posebej primerne za analizo kategoriziranih podatkov, kot je naš primer. Na podlagi teh tabel smo izvedli Hi-kvadrat test, ki omogoča oceno statistične značilnosti povezav med spremenljivkami. Dodatno smo analizirali vpliv spola, hierarhičnega položaja in drugih ključnih dejavnikov na delovne pogoje.

Na podlagi dobljenih rezultatov smo v zadnjem delu raziskave izvedli interpretacijo ugotovitev ter pripravili predloge za implementacijo rezultatov v prakso, s ciljem izboljšanja pogojev za uspešnost na sedečih delovnih mestih.

Respondenti

V izvedeni raziskavi je sodelovalo 122 zaposlenih (65 žensk, 57 moških), katerih glavna značilnost je, da je njihovo delo pretežno na sedečih delovnih mestih. Na osnovi kriterija, da zaposleni sedijo vsaj 85 % svojega časa, smo izbrali 81 organizacij, ki smo jih povabili k sodelovanju. 22 (27 %) od povabljenih jih je po podrobnejši obrazložitvi (pisno in telefonsko) raziskave in njenega namena privolilo k raziskavi. Tudi znotraj teh organizacij so se zaposleni samostojno odločali, ali k raziskavi želijo pristopiti ali ne. Odstotki vključenih zaposlenih so se gibali od nekaj odstotkov (3 %) do sto odstotkov zaposlenih iz določene organizacije. Vrnjenih vprašalnikov je bilo 122, vendar sta bila 2 izpolnjena delno, pri tem smo upoštevali le podatke, ki smo jih prejeli od respondenta. Pri analizi zadovoljstva smo izločili posameznika, ki je navedel, da uživa zdravilo Apaurin. Drugi, ki so navajali zdravila (Claritine, Aspirin, Nalgesin, Medrol, Relval, Nexium, Sibbila aerius, Etrirox, Zoming, antialergike) smo obravnavali kot običajno.

V celotno raziskavo smo vključili vse starostne skupine uradne delovne dobe do 25 let 26 %, od 25 do 29 let 15,5 %, od 30 do 34 let 6,6 %, od 35 do 39 let 15 %, od 40 do 44 let 12 %, od 45 do 49 let 9 %, od 50 do 54 let 6,5 %, v skupini od 55 do 59 let 0,8 % in od 60 do 65 let po 3,3 %, in še nekaj izven, torej starejših od 65 let, ki jih je bilo 2,5 %.

Tabela 1: Hierarhični položaj v delovni organizaciji od operative do lastnikov/direktorjev

Oznaka vrednosti	Hierarhični nivo zaposlenega v organizaciji	f	f (%)
1	Operativa	70	57,38
2	Vodja oddelka	12	9,84
3	Vodja sektorja ali poslovalnice	11	9,02
4	Direktor organizacije	4	3,28
5	Lastnik organizacije	4	3,28
6	Enoosebna organizacija	17	13,93
	Ostalo	4	3,28
Skupaj:		122	100,0

Tabela 1 prikazuje respondente glede na hierarhične nivoje, ki jih kot zaposleni v organizaciji zasedajo. Operativa predstavlja zaposlene, ki pod seboj nimajo ostalih sodelavcev in navadno opravljajo operativno delo direktno s produktom ali stranko. Vodja oddelka predstavlja vodje prvega reda, ki vodijo operativne delavce. Vodja sektorja ali poslovalnice predstavlja vodjo večjega sektorja ali poslovalnice, ki jo lahko vodi tudi kot samostojno enoto. Direktor organizacije predstavlja nekoga, ki vodi celotno organizacijo, ki ima na eni strani svoje zaposlene na drugi pa lastnike ali delničarje. Enoosebna organizacija predstavlja samostojno podjetnike brez zaposlenih, zasebne enoosebne zavode in enoosebne družbe z omejeno ali neomejeno odgovornostjo. Tisti, ki se niso znali ustrezno umestiti (npr. trenutno brezposelni ali na delu preko študentskega servisa) so izbrali odgovor ostalo.

Dosegli smo tudi vse hierarhične ravni v organizacijah od operativnih delavcev, ki jih je bilo največ (57 %) do direktorjev organizacij in lastnikov, katerih je vsakih po 3,3 %. Izpostaviti velja še enoosebne organizacije, katere smo zajemali v samostojno in jih je 13,93 %.

Navedeni podatke prikazujemo še v luči velikosti organizacij, v katerih delajo vprašani zaposleni.

Tabela 2: Velikost delovne organizacije vprašanih

Oznaka vrednosti	Velikost organizacije	f	f (%)
1	Do 10 zaposlenih	48	39,34
2	11 do 50 zaposlenih	25	20,49
3	Od 51 do 250 zaposlenih	35	28,69
4	Več kot 250 zaposlenih	14	11,48
Skupaj:		122	100,0

Opomba. Razporeditev velikosti organizacij je oblikovana po 55. členu Zakona o gospodarskih družbah (Ur. l. št. 55/15, 2006)

Največji delež zaposlenih (39,3 %), je iz organizaciji, ki štejejo do 10 zaposlenih, saj jih tam dela 48, kar predstavlja največji odstotek vzorca. V organizaciji od 11 do 50 zaposlenih dela 20,5 % vprašanih, v organizaciji z zaposlenimi od 51 do 250 pa 28,7 %. Najmanj, 14 respondentov, jih dela v organizaciji z več kot 250 zaposlenimi.

Zajemali smo tudi izobrazbeno strukturo respondentov.

Tabela 3: Izobrazba respondentov od osnova šola ali manj do doktorat znanosti

Oznaka vrednosti	Dokončana izobrazba	f	f (%)
1	Osnovna šola ali manj	3	2,46
2	Srednješolska izobrazba	47	38,52
3	Višja ali visoka šola	50	40,98
4	Magisterij ali specializacija	20	16,39
5	Doktorat znanosti	2	1,64
Skupaj:		122	100,0

Opomba. Frekvence in odstotki glede na doseženo izobrazbo respondentov

Po izobrazbeni strukturi imamo v vzorcu največ 41 % posameznikov z višjo ali visoko šolo, vključeni so tudi udeleženci predbolonjskega univerzitetnega izobraževanja. Druga skupina po obsegu so posamezniki s srednješolsko izobrazbo, katerih je bilo v vzorcu 38,5 %, ter velja skupina z dokončano izobrazbo magisterija ali specializacije (16,4 % vprašanih). Vse ostale vrednosti (osnovna šola ali manj in doktorska izobrazba) so bile manjše, do 2,5 %.

Glede na to, da smo raziskovali sedeča delovna mesta se nam je zdelo smiselno pogledati kako to vpliva na njihovo stanje telesa. Za vzorec smo izračunali ITM (indeks telesne mase) po formuli, kjer smo telesno maso v kilogramih delili s kvadratom višine v metrih. V tabeli predstavljamo razdelitev frekvenc glede na skupino, v katero respondenti spadajo po indeksu telesne mase (ITM).

Tabela 4: Indeks telesne mase respondentov po merilih Svetovne zdravstvene organizacije

Oznaka vrednosti	Vrednost	f	f (%)
<i>Podhranjeni</i>	1,00	2	1,64
<i>Idealna telesna masa</i>	2,00	72	59,02
<i>Povečana telesna masa</i>	3,00	36	29,51
<i>Lažja debelost</i>	4,00	8	6,56
<i>Težja debelost</i>	5,00	2	1,64
<i>Neznano</i>		2	1,64
Skupaj:		122	100,0

Opomba. Indeks telesne mase respondentov po merilih Svetovne zdravstvene organizacije od podhranjenih do težje debelosti. Dva od respondentov nista želela napisati svoje telesne teže, zato izračun ITM za njiju ni bil mogoč.

V vzorcu smo imeli največji delež posameznikov z idealno telesno maso 59 %, sledi skupina s prekomerno telesno maso 29,5 % in nato skupina z lažjo debelostjo 6,5 %, ostale vrednosti so pod 2 % (podhranjenost in debelost).

Ugotovimo lahko, da je vzorec ustrezno razporejen med spoloma, med vse starostne skupine, vse hierarhične ravni v organizaciji in da respondenti tudi delajo v delovnih okoljih različnih velikosti.

Tabela 5: Predstavitev vzorca udeležencev v raziskavi glede na ostale spremenljivke

Respondenti (N = 122)	N (%) ali povprečje (SD)	Moški	Ženske
		N (%) ali povprečje (SD)	N (%) ali povprečje (SD)
Starost (leta)	35,10 (12,9)	37,40 (11,51)	33,26 (13,37)
Indeks telesne mase (ITM)	24,40 (3,90)	26,24 (3,37)	22,87 (3,74)
Ure sedenja	7,42 (3,27)	7,89 (3,44)	6,91 (3,31)

Postopek zajemanja podatkov

Zajemanje podatkov se je izvedlo v organizacijah, ki imajo tovrstna delovna omenjena v uvodu po predhodnem dogovoru s kadrovsko službo in odobritvijo vodstva za izvajanje te.

V raziskavi smo se osredotočali na sedeča delovna mesta, ki pri svojem delu uporabljajo različna digitalna orodja. Naše izhodišče je bilo, da ima vsako delovno mesto značilne delovne naloge, ki imajo časovne, kakovostne in druge norme (opredeljeno formalno ali s pričakovanji sodelavcev, nadrejenih, svojih) in je posameznik na tem delovnem mestu lahko bolj ali manj uspešen.

Vprašalnik je bil anonimne narave, saj so vsi zaposleni bili povabljeni na isto mesto (npr. sejno sobo) in so jim bile razdeljeni vprašalniki. Ko so končali, so jih odložili na skupno mesto, in ko so vsi zaključili z izpolnjevanjem so bile pobrane. Respondenti so sodelovali prostovoljno. Predhodno so bili obveščeni o vsebini raziskave in njenih ciljih. Respondentom je bilo tudi zagotovljeno, da se analize anket ne bodo izvajale posamično za organizacijo, temveč za vse respondente skupaj. Tako smo anonimnost zagotovili tudi organizacijam, ki so nam zaupale dostop do svojih zaposlenih.

Merski instrumenti in statistična obdelava

Preverili smo moč vzorca, torej ali število spremenljivk ustreza za vzorec 122 respondentov in jo označili kot ustrezno, bi pa zagotovo bil večji vzorec boljši. Razmerje med pojasnjeno in nepojasnjeno varianco za moč testa 0,80 je znašal 0.173, kar pomeni, da 17,3 % variabilnosti odvisne spremenljivke lahko pojasnimo s pomočjo neodvisnih spremenljivk.

Statistično analizo podatkov smo izvedli v programu IBM SPSS 25 (SPSS Inc., Armonk, NY, ZDA). Opisne spremenljivke smo predstavili s frekvencami in frekvenčnimi deleži, številske pa s povprečjem in standardnim odklonom.

Za prikaz okolja dela respondentov smo izbrali validiran (Havaei in Dahinten, 2017) vprašalnik Conditions for Work Effectiveness CWEQ – II (Laschinger, Finegan, Shamian in Wilk, 2004; Orgambidez-Ramos idr., 2015). Respondenti so ocenjevali stopnjo izpolnjenosti pogojev po Likertovi lestvici od 1 do 5, kjer je 1 pomenila »sploh ne« do 5, ki predstavlja, da trditev velja »V celoti«. Skupaj je vprašalnik zajemal 10 trditev in možno število točk je bilo med 5 in 50. Zajemali smo podatke o samooceni uspešnosti na delovnem mestu in pogojih za uspešnost in o delovnih pogojih. Vprašanja vprašalnika CWEQ – II smo združili glede na tri kazalnike:

- Kazalec stimulativnosti dela (izziv) (Se vam zdi vaše delo za vas izziv? Imate možnosti, da skozi delo pridobite novo znanje in veščine? Imate na delovnem mestu naloge, pri katerih lahko pokažete vse svoje znanje?).
- Kazalec dostopa do informacij (info) (Imate dostop do specifičnih informacij o uspešnosti vaše organizacije? Dobite natančne informacije, katere stvari naredite dobro? Dobite natančne informacije o stvareh, ki jih lahko izboljšate?).
- Kazalec o občutku pritiska na delovnem mestu (pritisk) (Imate čas, da opravite potrebna administrativna dela? Imate dovolj časa, da naredite vse, kar od vas zahteva delovno mesto? Imate možnost pomoči, če jo potrebujete?).

Rezultati

Respondente smo povprašali, kakšni so njihovi delovni pogoji. Pri tem smo uporabili trditve iz lestvice CWEQ - II.

Vprašanja smo združili glede na tri kazalce, ki jih vprašalnik **CWEQ – II** zajema:

- Kazalec stimulativnosti dela (izziv).
- Kazalec dostopa do informacij (info).
- Kazalec o občutku pritiska na delovnem mestu (pritisk).

Kazalec stimulativnosti dela (izziv) pokaže, da respondenti ocenjujejo, da imajo največ možnosti, da skozi delo pridobivajo novo znanje in veščine (4,36), vendar je nižja ocena pri samooceni koliko od tega znanja lahko na delovnem mestu pokažejo (3,84), kot vidimo v Tabeli 6.

Tabela 6: Povprečje in standardni odklon vprašanj CWEQ vprašalnika o izzivih na delu

Trditev	Povprečje (SD)
Se vam zdi vaše delo za vas izziv?	3,96 (0,95)
Imate možnosti, da skozi delo pridobite novo znanje in veščine?	4,36 (0,85)
Imate na delovnem mestu naloge, pri katerih lahko pokažete vse svoje znanje?	3,84 (1,04)
Povprečje v podsklopu izziv:	4,05 (0,98)

Opomba. SD – standardni odklon. Tabela prikazuje tri vprašanja, na katera so vprašani odgovarjali z vrednostmi od 1 do 5, glede na to, koliko stimulativno se jim zdi

njihovo delo oz. jim predstavlja izziv.

Kot vidimo v naslednji Tabeli 7 kazalec informiranosti (info) ne nakazuje večjih razlik med vprašanji in s povprečno oceno 3,66 kaže na sorazmerno nizko informiranost zaposlenih.

Tabela 7: Povprečje in standardni odklon vprašanj CWEQ vprašalnika o informacijah na delu

Trditev	Povprečje (SD)
Imate dostop do specifičnih informacij o uspešnosti vaše organizacije?	3,58 (1,17)
Dobite natančne informacije, katere stvari naredite dobro?	3,65 (1,11)
Dobite natančne informacije o stvareh, ki jih lahko izboljšate?	3,68 (1,09)
Ste deležni namigov, kako rešiti nastale težave?	3,71 (1,05)
Povprečje v podsklopu info:	3,66 (1,1)

Opomba. SD – standardni odklon. Tabela prikazuje štiri vprašanja, na katera so vprašani odgovarjali z vrednostmi od 1 do 5, glede na to, koliko potrebnih informacij imajo na razpolago, da lahko uspešno opravljajo svoje delo.

Kazalec občutka pritiska (pritisk), kjer smo sešteli tudi obrnjene točke (reverzibilnost) vprašanj v spodnji Tabeli 8 izstopa trditev, da zaposleni imajo možnost pomoči, če jo potrebujejo.

Tabela 8: Povprečje in standardni odklon vprašanj CWEQ vprašalnika o pritiskih na delu

Trditev	Povprečje (SD)
Imate čas, da opravite potrebna administrativna dela?	3,63 (0,99)
Imate dovolj časa, da naredite vse, kar od vas zahteva delovno mesto?	3,73 (0,95)
Imate možnost pomoči, če jo potrebujete?	3,93 (1,07)
Povprečje v podsklopu pritisk	3,76 (0,7)

Opomba. SD – standardni odklon. Tabela prikazuje tri vprašanja, na katera so vprašani odgovarjali z vrednostmi od 1 do 5, glede na to, kolikšen pritisk občutijo ob delu.

Ko analiziramo celotni vprašalnik CWEQ skupaj, se najvišja frekvenca odgovorov pojavlja pri 12 točkah, kar prikazuje, da je največ vprašanih ocenilo trditve s 4.

Sklop trditev o izzivih na delovnem mestu je bil najvišje ocenjen (4,05), nato mu sledijo občutek pritisk na delovnem mestu (3,76) najslabše pa so respondenti ocenili dostopnost informacij s 3,66. Vendar so vse ocene dokaj visoke, zato bi na podlagi tega delovne pogoje respondentov lahko ocenili kot ustrezne.

Na sedečem delovnem mestu je zmanjšana telesna dejavnost, posledično to negativno vpliva na optimizacijo telesne teže. Iz tega naslova smo pri respondentih tudi zajemali podatke iz katerih smo izračunali **ITM - indeks telesne mase**. Podatke predstavljamo v spodnji tabeli.

Tabela 9: Indeks telesne mase glede na razred po WHO

Oznaka vrednosti	Vrednost	Frekvenca	Odstotek	Veljaven delež	Kumulativni delež
podhranjeni	1,00	2	1,64	1,64	1,64
idealna telesna masa	2,00	73	59,84	59,84	61,48
povečana telesna masa	3,00	37	30,33	30,33	91,80
lažja debelost	4,00	8	6,56	6,56	98,36
težja debelost	5,00	2	1,64	1,64	100,00
Skupaj:		122	100,0	100,0	

V analizi podatkov je bilo skupno upoštevanih 122 veljavnih primerov, pri čemer ni bilo manjkajočih vrednosti. Povprečna vrednost v podatkih znaša 2,47, pri čemer je standardna napaka povprečja 0,06. Standardni odklon je 0,72, kar kaže na razpršenost podatkov okoli povprečja. Najnižja zabeležena vrednost je 1,00, najvišja pa 5,00. Mediana podatkov, ki predstavlja srednjo vrednost porazdelitve, znaša 2,00.

Čas sedenja – pregled grupiranja spremenljivke

Ker smo se osredotočali na sedeča delovna mesta, se nam je zdelo pomembno, da zajemamo tudi podatke o času sedenja zaposlenega. Pri pregledu podatkov smo ugotovili, da se ure sedenja grupirajo pri 8h in 10ih urah. Zaradi lažjega prikaza rezultatov smo ure sedenja na dan razdelili v ti dve skupini. Pri tem smo uporabili dve meji: sedenja 10 ur na dan in 8 ur sedenja na dan.

Tabela 10: Prikaz grupiranja podatkov z mejo 10 ur sedenja na dan

Oznaka vrednosti	Vrednost	Frekvenca	Odstotek	Veljaven delež	Kumulativni delež
Manj kot 10 ur	,00	76	62,30	62,30	62,30
10 ur in več	1,00	46	37,70	37,70	100,00
Skupaj:		122	100,0	100,0	

Tabela 11: Prikaz gupirnja podatkov z mejo 8 ur sedenja na dan

Oznaka vrednosti	Vrednost	Frekvenca	Odstotek	Veljaven delež	Kumulativni delež
Manj kot 8 ur	,00	49	40,16	40,16	40,16
8 ur in več	1,00	73	59,84	59,84	100,00
Skupaj		122	100,0	100,0	

Pri delu raziskave, ki se nanaša na število ur sedenja, je bilo ugotovljeno, da 62,3 % udeležencev sedi manj kot 10 ur dnevno, medtem ko 37,7 % sedi 10 ur ali več. Skupaj je bilo vključenih 122 udeležencev. Glede na drugo kategorijo, koliko ur posamezniki dejansko sedijo, je 40,16 % udeležencev poročalo, da sedi manj kot 8 ur, medtem ko 59,84 % sedi 8 ur ali več, prav tako obsega vzorec 122 udeležencev.

Kotningenčne tabele in Hi kvadrat testi

V nadaljevanju predstavljamo rezultate analize povezanosti med dimenzijami CWEQ (Conditions for Work Effectiveness Questionnaire) in izbranimi organizacijskimi spremenljivkami: informacije, pritisk in izziv. Za ta namen smo uporabili kontingenčne tabele, ki omogočajo pregled soodvisnosti med spremenljivkami ter razkrivajo vzorce in morebitne statistično značilne povezave. Analiza nam bo pomagala bolje razumeti, kako posamezni elementi delovnega okolja vplivajo na zaznano učinkovitost zaposlenih ter njihove delovne izkušnje.

Tabela 12: Kontingenčna tabela primerjave CWEQ glede na izobrazbo

	IZOBRAZBA					Skupaj
	OŠ ali manj	Srednja šola	Višja in visoka3	Magisterij specializacija	Doktorat	
Moški	,00	28,00	21,00	8,00	2,00	59,00
	,00%	47,46%	35,59%	13,56%	3,39%	100,00%
	,00%	59,57%	42,00%	40,00%	100,00%	48,36%
Ženske	3,00	19,00	29,00	12,00	,00	63,00
	4,76%	30,16%	46,03%	19,05%	,00%	100,00%
	100,00%	40,43%	58,00%	60,00%	,00%	51,64%
Skupaj	3,00	47,00	50,00	20,00	2,00	122,00
	2,46%	38,52%	40,98%	16,39%	1,64%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela 13 prikazuje razporeditev anketirancev glede na izobrazbo in spol. Ključne ugotovitve so naslednje. Največ anketirancev ima višjo ali visoko izobrazbo (40,98 %), sledijo tisti s srednješolsko izobrazbo (38,52 %), nato z magisterijem ali specializacijo (16,39 %). Najmanjši delež ima doktorat (1,64 %), osnovnošolsko izobrazbo ali manj pa ima le 2,46 % anketirancev.

Razlike med spoloma glede na izobrazbo, kažejo, da med moškimi prevladujejo tisti s srednješolsko izobrazbo (59,57 %), sledijo tisti z višjo ali visoko izobrazbo (42,00 %). Med ženskami je največ tistih z višjo ali visoko izobrazbo (58,00 %), manj jih ima srednješolsko izobrazbo

(40,43 %). Višji delež žensk ima magisterij ali specializacijo (19,05 %), pri moških je ta delež nižji (13,56 %). Doktorat imajo zgolj moški (100 %), čeprav gre le za dva primera. Osnovnošolsko izobrazbo ali manj imajo v našem vzorcu izključno ženske (4,76 %), med moškimi takih ni.

Podatki nakazujejo, da so moški pogosteje zaključili srednješolsko izobrazbo, medtem ko je pri ženskah večji delež tistih z višjo ali visoko izobrazbo ter magisterijem. Pri doktoratih prevladujejo moški, vendar gre za zelo majhno število primerov. To lahko kaže na različne izobraževalne poti in karijerne usmeritve med spoloma.

Tabela 13: Hi-kvadrat testi

Statistika	Vrednost	prost.st.	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pearsonov Hi-kvadrat	8,68	4	,070
Razmerje verjetij	10,63	4	,031
Linear-by-Linear Association	,19	1	,660
N veljavnih enot	122		

Opomba. *Statistika*: vrednosti testov za preverjanje povezanosti med spremenljivkami. *Vrednost* označuje izračunano vrednost posameznega statističnega testa. *Prost. st.* pomeni število prostostnih stopenj (degrees of freedom). *Asymp. Sig. (2-tailed)* označuje asimptotsko dvostransko p-vrednost. *N veljavnih enot* pomeni število veljavnih primerov v analizi.

Za oceno povezanosti med spremenljivkami smo izvedli Hi-kvadrat test, katerega rezultati so prikazani v zgornji tabeli. Pearsonov Hi-kvadrat test ima vrednost 8,68 s štirimi prostostnimi stopnjami, pri čemer je asimptotična signifikantnost (p-vrednost) 0,070. To pomeni, da povezava med spremenljivkami ni statistično značilna na običajni ravni 0,05, vendar je blizu mejne vrednosti.

Dodatno razmerje verjetij kaže nekoliko višjo vrednost (10,63) in je statistično značilno ($p = 0,031$), kar nakazuje, da bi lahko bila povezava pomembna glede na to metodo testa. Ko preverjamo trend linearne povezanosti (Linear-by-Linear Association), vidimo, da je vrednost 0,19, kar kaže na zelo šibko linearno zvezo, saj je p-vrednost 0,660, kar pomeni, da povezava ni statistično značilna.

V analizi smo zajeli 122 veljavnih enot, kar zagotavlja zadostno velikost vzorca za interpretacijo rezultatov. Kljub temu, da Pearsonov Hi-kvadrat test ni dosegel statistične značilnosti, razmerje verjetij nakazuje na možno povezavo, ki bi jo bilo smiselno dodatno raziskati.

Tabela 14: Kontingenčna tabela primerjave CWEQ glede na velikost organizacije

	Velikost organizacij				Skupaj
	Do 10 zaposlenih	Od 11 do 50 zaposlenih	Od 51 do 250 zaposlenih	Več kot 250 zaposlenih	
Moški	16,00	14,00	22,00	7,00	59,00
	27,12%	23,73%	37,29%	11,86%	100,00%
	33,33%	56,00%	62,86%	50,00%	48,36%
Ženske	32,00	11,00	13,00	7,00	63,00
	50,79%	17,46%	20,63%	11,11%	100,00%
	66,67%	44,00%	37,14%	50,00%	51,64%
Skupaj	48,00	25,00	35,00	14,00	122,00
	39,34%	20,49%	28,69%	11,48%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela 14 prikazuje porazdelitev anketirancev glede na velikost organizacije in spol. Največji delež anketirancev dela v organizacijah do 10 zaposlenih (39,34 %), sledijo organizacije od 51 do 250 zaposlenih (28,69 %), od 11 do 50 zaposlenih (20,49 %), najmanj pa jih dela v organizacijah z več kot 250 zaposlenimi (11,48 %). Vidimo, da je v majhnih organizacijah (do 10 zaposlenih) je več žensk (66,67 %) kot moških (33,33 %). V organizacijah z 11 do 50 zaposlenimi prevladujejo moški (56,00 %), ženske so manj zastopane (44,00 %). V srednje velikih organizacijah (od 51 do 250 zaposlenih) je prav tako več moških (62,86 %), kar kaže na to, da so moški pogosteje zaposleni v teh organizacijah. V velikih organizacijah (več kot 250 zaposlenih) je razmerje med moškimi in ženskami izenačeno (50,00 %).

Podatki nakazujejo, da so ženske pogosteje prisotne v najmanjših organizacijah, medtem ko so moški bolj zastopani v srednje velikih organizacijah (od 51 do 250 zaposlenih). V največjih organizacijah (več kot 250 zaposlenih) je zastopanost spolov enakovredna. Možno je, da organizacijska struktura in velikost podjetja vplivata na razporeditev spolov v različnih delovnih okoljih.

Tabela 15: Hi-kvadrat testi.

	Vrednost	prost. st.	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pearsonov Hi-kvadrat	7,88	3	,048
Razmerje verjetij	8,01	3	,046
Linear-by-Linear Association	4,70	1	,030
N veljavnih enot	122		

Opomba. *Statistika*: vrednosti testov za preverjanje povezanosti med spremenljivkami. *Vrednost* označuje izračunano vrednost posameznega statističnega testa. *Prost. st.* pomeni število prostostnih stopenj (degrees of freedom). *Asymp. Sig. (2-tailed)* označuje asimptotsko dvostransko p-vrednost. *N veljavnih enot* pomeni število veljavnih primerov v analizi.

Tudi Tabela 15 prikazuje rezultate Pearsonovega Hi-kvadrata, razmerja verjetij in Linear-by-Linear Association, kar omogoča analizo povezanosti dveh spremenljivk v vzorcu 122 veljavnih enot. Hi-kvadrat vrednost 7,88 ($df = 3$) s $p = 0,048$ kaže na statistično značilno povezanost med analiziranimi spremenljivkami na 5-% ravni tveganja. Podobno tudi razmerje verjetij 8,01 ($p = 0,046$) potrjuje značilnost povezave. Linear-by-Linear Association 4,70 ($p = 0,030$) kaže na linearen trend v podatkih, kar pomeni, da ena spremenljivka narašča ali pada v skladu z drugo. Ker so vse p-vrednosti pod 0,05, lahko zaključimo, da obstaja statistično značilna povezava med analiziranimi spremenljivkami.

Tabela 16: Kontingenčna tabela primerjave CWEQ glede na ITM

	ITM_G					Skupaj
	Podhranjeni	idealna telesna masa	povečana telesna masa	lažja debelost	težja debelost	
Moški	,00	44,00	17,00	4,00	,00	65,00
	,00 %	67,69 %	26,15 %	6,15 %	,00 %	100,00 %
	,00 %	60,27 %	45,95 %	50,00 %	,00 %	53,28 %
Ženske	2,00	29,00	20,00	4,00	2,00	57,00
	3,51 %	50,88 %	35,09 %	7,02 %	3,51 %	100,00 %
	100,00 %	39,73 %	54,05 %	50,00 %	100,00 %	46,72 %
Skupaj:	2,00	73,00	37,00	8,00	2,00	122,00
	1,64 %	59,84 %	30,33 %	6,56 %	1,64 %	100,00 %
	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Tabela prikazuje razporeditev anketirancev glede na indeks telesne mase (ITM) in spol. Ključne ugotovitve so naslednje:

Splošna porazdelitev ITM nam pove, da večina anketirancev ima idealno telesno maso (59,84 %). Sledi skupina s povečano telesno maso (30,33 %). Lažja debelost (6,56 %) in težja debelost (1,64 %) sta manj pogosti. Podhranjenost je prisotna pri 1,64 % anketirancev.

Razlike med spoloma so opazne. Med moškimi jih ima 67,69 % idealno telesno maso, kar je več kot pri ženskah (50,88 %). Povečano telesno maso ima večji delež žensk (35,09 %) kot moških (26,15 %). Lažja debelost je enakomerno porazdeljena med spola (po 50 % posameznikov). Težja debelost je prisotna le pri ženskah (3,51 %), med moškimi pa je ni. Podhranjenost je prisotna izključno pri ženskah (3,51 %), moških podhranjenih ni.

Podatki kažejo, da imajo moški pogostejše idealno telesno maso, medtem ko imajo ženske večji delež povečane telesne mase in težje debelosti. Prav tako so vsi podhranjeni posamezniki ženske, kar lahko kaže na večjo variabilnost v telesni masi pri ženskah ali na drugačne prehranske navade in življenjski slog med spoloma.

Tabela 17: Hi-kvadrat testa ITM

Statistika	Vrednost	Prost.st.	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pearsonov Hi-kvadrat	6,83	4	,145
Razmerje verjetij	8,37	4	,079
Linear-by-Linear Association	1,84	1	,175
N veljavnih enot	122		

Opomba. *Statistika*: vrednosti testov za preverjanje povezanosti med spremenljivkami. *Vrednost* označuje izračunano vrednost posameznega statističnega testa. *Prost. st.* pomeni število prostostnih stopenj (degrees of freedom). *Asymp. Sig. (2-tailed)* označuje asimptotsko dvostransko p-vrednost. *N veljavnih enot* pomeni število veljavnih primerov v analizi.

Tabela 17 prikazuje rezultate hi-kvadrat testov, kjer smo preverjali povezanost med spremenljivkami. Ključne ugotovitve so: Pearsonov hi-kvadrat ne kaže statistično značilne povezanosti med analiziranimi spremenljivkami. Razmerje verjetij (Likelihood Ratio = 8,37, $p = 0,079$). Ta test kaže podobne rezultate kot Pearsonov hi-kvadrat, pri čemer je p-vrednost nižja (0,079), vendar še vedno nad mejo značilnosti. To pomeni, da obstaja možna, vendar ne statistično potrjena povezava. Linear-by-Linear Association ($\chi^2 = 1,84$, $p = 0,175$) test kaže, da ni linearne povezanost.

Rezultati kažejo, da ni dovolj statističnih dokazov, da bi bile analizirane spremenljivke med seboj povezane. Čeprav so nekateri rezultati blizu meje značilnosti (npr. razmerje verjetij), p-vrednosti ne padejo pod 0,05, kar pomeni, da ni mogoče zanesljivo potrditi povezanosti.

Nadalje smo glede na uvodne ugotovitve, da se ure sedenja grupirajo pri 8-ih in 10-ih urah na dan želeli preveriti natančneje tudi to zato podajamo konvergenčne tabele in Hi-kvadrat test za ti dve primerjavi.

Tabela 18: Kontingenčna tabela primerjave CWEQ glede na velikost organizacije

	DELO						Skupaj
	Operativa	Vodja oddelka	Vodja sektorja	Direktor	Lastnik	Eno osebna organizacija	
Moški	45,00	5,00	2,00	2,00	1,00	6,00	61,00
	73,77 %	8,20 %	3,28 %	3,28 %	1,64 %	9,84 %	100,00 %
	62,50 %	38,46 %	18,18 %	50,00 %	25,00 %	33,33 %	50,00 %
Ženske	27,00	8,00	9,00	2,00	3,00	12,00	61,00
	44,26 %	13,11 %	14,75 %	3,28 %	4,92 %	19,67 %	100,00 %
	37,50 %	61,54 %	81,82 %	50,00 %	75,00 %	66,67 %	50,00 %
Skupaj:	72,00	13,00	11,00	4,00	4,00	18,00	122,00
	59,02 %	10,66 %	9,02 %	3,28 %	3,28 %	14,75 %	100,00 %
	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

V Tabeli 18 so prikazane delovne pozicije (operativa, vodja oddelka, vodja sektorja, direktor, lastnik, enoposteljna organizacija) in njihova distribucija glede na spol. Operativa (73,77 %): Moški so pretežno zaposleni v operativi, kar predstavlja 73,77 % vseh moških v vzorcu. To je najbolj prevladujoča kategorija za moške. Vodja oddelka (8,20 %) in Vodja sektorja (3,28 %): Manjši delež moških je na položajih vodij oddelkov in sektorjev. To nakazuje, da je vodstvena struktura med moškimi manj raznolika, vendar še vedno prisotna. Direktor (3,28 %) in Lastnik (1,64 %): Moški predstavljajo manjši delež v vlogah direktorjev in lastnikov podjetij, kar kaže na manjšo koncentracijo moških v najvišjih in lastniških položajih v primerjavi z operativnimi vlogami. Enoposteljna organizacija (9,84 %): Ta kategorija vključuje moške, ki delajo v enoposteljnih organizacijah. Delež je precej visok in kaže, da moški pogosto delujejo v manjših organizacijah ali podjetjih. Skupaj (50 %): Moški so enakomerneje porazdeljeni po različnih kategorijah, vendar večina moških še vedno deluje v operativi.

Ženske so še vedno precej prisotne v operativi, vendar njihov delež (44,26 %) ni tako visoko kot pri moških (73,77 %). Vodja oddelka (13,11 %) in Vodja sektorja (14,75 %): Ženske so bolj prisotne v vodstvenih vlogah v primerjavi z moškimi. Deleži teh vlog so večji pri ženskah (skupaj 27,86 % za vodstvene pozicije) v primerjavi z moškimi (11,48 %). Direktor (3,28 %) in Lastnik (4,92 %): Deleži žensk na pozicijah direktorjev in lastnikov so prav tako večji, kar nakazuje večjo prisotnost žensk v najvišjih strukturah v primerjavi z moškimi. Enoposteljna organizacija (19,67 %): Še vedno visok delež žensk deluje v enoposteljnih organizacijah, kar nakazuje, da so ženske precej zastopane v manjših podjetjih. Skupaj (50 %): Ženske so bolj porazdeljene po vodstvenih in lastniških vlogah kot moški, vendar še vedno ostajajo precej zastopane v operativi in manjših organizacijah.

Deleži po spolu: Moški in ženske sta v vzorcu enakomerno porazdeljena (50 % vsak). Kljub temu, da so ženske bolj prisotne v vodstvenih in lastniških vlogah, so moški še vedno pretežno zaposleni v operativi. Nakazujejo se trendi, da moški prevladujejo v operativi in manjših podjetjih, medtem ko so ženske bolj prisotne na vodstvenih in lastniških položajih. To lahko kaže na večjo usmerjenost žensk v strateške pozicije, medtem ko so moški še vedno bolj osredotočeni na dnevno operativno delo.

Zdi se, da obstajajo razlike med spoloma glede na delovno pozicijo. Moški so večinoma zaposleni v operativi, medtem ko so ženske bolj zastopane na vodstvenih, direktorjih in lastniških položajih. Vendar pa so ženske še vedno precej prisotne tudi v operativi, čeprav v manjšem deležu kot moški.

Tabela 19: Hi-kvadrat testa hierarhije delovnega mesta

Statistika	Vrednost	Prost.st.	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pearsonov Hi-kvadrat	12,65	5	,027
Razmerje verjetij	13,15	5	,022
Linear-by-Linear Association	7,23	1	,007
N veljavnih enot	122		

Opomba. *Statistika*: vrednosti testov za preverjanje povezanosti med spremenljivkami. *Vrednost* označuje izračunano vrednost posameznega statističnega testa. *Prost. st.* pomeni število prostostnih stopenj (degrees of freedom). *Asymp. Sig. (2-tailed)* označuje asimptotsko dvostransko p-vrednost. *N veljavnih enot* pomeni število veljavnih primerov v analizi.

V Tabeli 19 so prikazani rezultati Hi-kvadrat testa, ki so bili izvedeni za raziskovanje statistične pomembnosti med hierarhijo delovnih mest (operativa, vodja oddelka, vodja sektorja, direktor, lastnik, enoposteljna organizacija). Glede na izračunane vrednosti lahko podamo naslednje opazke: Pearsonov Hi-kvadrat P-vrednost (0,027) je manjša od običajnega praga 0,05, kar pomeni, da je rezultat statistično pomemben. To nakazuje, da obstaja pomembna povezanost med hierarhijo delovnega mesta in spolom v tem vzorcu.

Razlike med moškimi in ženskami v različnih hierarhičnih položajih niso naključne. Moški in ženske se različno porazdelijo po hierarhiji delovnih mest, kar kaže na nekaj, kar ni zgolj rezultat naključja. Razmerje verjetij kjer je vrednost Asymp. Sig. (0,022) prav tako manjša od 0,05, kar pomeni, da so razlike v hierarhiji delovnih mest med spoloma statistično pomembne. To pomeni, da se verjetnost, da bo posameznik na določenem hierarhičnem položaju (operativa, vodja oddelka, itd.), statistično razlikuje glede na spol.

Moški in ženske imajo različne možnosti za napredovanje v hierarhiji delovnih mest. Linear-by-Linear Association z P-vrednostjo 0,007 je zelo nizka, kar pomeni, da obstaja močna in statistično pomembna linearna povezava med hierarhijo delovnih mest in spolom.

Ta rezultat kaže, da se razlika v hierarhiji delovnih mest med moškimi in ženskami povečuje v skladu z višjimi hierarhičnimi položaji. To nakazuje, da so moški pogostejše v operativi, medtem ko ženske bolj pogosto zasedajo višje pozicije. Hi-kvadrat test kaže, da obstajajo statistično pomembne razlike med moškimi in ženskami glede na hierarhijo delovnih mest.

Moški so pogostejše zaposleni v operativi, medtem ko ženske zasedajo višje hierarhične pozicije, kot so vodje oddelkov in sektorjev. Možno je, da so te razlike povezane z različno stopnjo napredovanja, dostopom do vodstvenih položajev ali drugimi organizacijskimi dejavniki. Testi so pokazali, da razlike niso naključne in da so povezane z močnejšo linearno povezanostjo med spolom in hierarhijo delovnih mest.

Tabela 20: Kontingenčna tabela primerjave zaposlenih, ki sedijo manj kot 8 ur s tistimi, ki sedijo več kot 8 ur

	KOLIKO_SEDI		Skupaj
	Manj kot 8 ur	8 ur in več	
Moški	24,00	35,00	59,00
	40,68 %	59,32 %	100,00 %
	48,98 %	47,95 %	48,36 %
Ženske	25,00	38,00	63,00
	39,68 %	60,32 %	100,00 %
	51,02 %	52,05 %	51,64 %
Skupaj:	49,00	73,00	122,00
	40,16 %	59,84 %	100,00 %
	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Tabela 20 prikazuje podatke o tem, koliko časa dnevno preživijo moški in ženske v sedečem položaju, razdeljeno na dve kategoriji: manj kot 8 ur in 8 ur in več.

40,68 % moških sedi manj kot 8 ur dnevno, medtem ko 59,32 % preživi 8 ur ali več v sedečem položaju. Med vsemi moškimi v vzorcu to pomeni 48,98 % za manj kot 8 ur in 47,95 % za 8 ur in več, kar nakazuje, da večina moških preživi več kot 8 ur v sedečem položaju. 39,68

% žensk sedi manj kot 8 ur, medtem ko 60,32 % sedi 8 ur ali več dnevno. Med vsemi ženskami v vzorcu to pomeni 51,02 % za manj kot 8 ur in 52,05 % za 8 ur in več. Tako kot pri moških tudi pri ženskah večina preživi 8 ali več ur v sedečem položaju.

V skupnem vzorcu 40,16 % ljudi sedi manj kot 8 ur dnevno, medtem ko 59,84 % sedi 8 ur ali več. To kaže, da večina udeležencev preživi 8 ali več ur dnevno v sedečem položaju, kar lahko nakazuje na povečano tveganje za posledice dolgotrajnega sedenja, kot so težave s telesno držo ali povečana tveganja za bolezni.

Rezultati torej kažejo, da ima večina udeležencev, tako moških kot žensk, sedeči način življenja z več kot 8 urami sedenja dnevno. To lahko predstavlja tveganje za zdravje, saj dolgotrajno sedenje lahko vodi v negativne posledice za telesno počutje.

Tabela 21: Hi-kvadrat testa sedenja (meja 8 ur)

Statistika	Vrednost	Prost.st.	Asymp. Sig. (2-tailed)	Exact Sig. (2-tailed)	Exact Sig. (1-tailed)
Pearsonov Hi-kvadrat	,01	1	,911		
Razmerje verjetij	,01	1	,911		
Fisherjev Exact test				1,000	,529
Continuity Correction	,00	1	1,000		
Linear-by-Linear Association	,01	1	,911		
N veljavnih enot	122				

Opomba. *Statistika*: vrednosti testov za preverjanje povezanosti med spremenljivkami. *Vrednost* označuje izračunano vrednost posameznega statističnega testa. *Prost. st.* pomeni število prostostnih stopenj (degrees of freedom). *Asymp. Sig. (2-tailed)* označuje asimptotsko dvostransko p-vrednost. *Exact Sig. (2-tailed)* in *Exact Sig. (1-tailed)* predstavljata natančne dvostranske oz. enostranske p-vrednosti, izračunane z Fisherjevim eksaktnim testom. *N veljavnih enot* pomeni število veljavnih primerov v analizi.

Tabela 21 prikazuje rezultate različnih testov značilnosti, ki so bili uporabljeni za preverjanje statistične pomembnosti v vzorcu 122 validnih enot. Vrednost Pearsonovega Hi-kvadrata je 0,01 z d. f. = 1, kar daje Asymp. Sig. (2-tailed) = 0,911. To pomeni, da ni statistično pomembnih razlik v podatkih, saj je vrednost p (0,911) precej višja od običajno sprejete meje 0,05. Torej, ni dovolj dokazov, da bi zavrnili ničelno hipotezo o enakosti skupin.

Test razmerja verjetij prav tako daje vrednost 0,01 z d. f. = 1 in Asymp. Sig. (2-tailed) = 0,911, kar prav tako nakazuje, da ni statistično pomembnih razlik med skupinami, saj je vrednost p visoka in večja od meje 0,05. Fisherjev Exact Test, ki je običajno uporabljen pri manjših vzorcih ali pri podatkih z manjšimi frekvencami, daje Exact Sig. (2-tailed) = 1,000 in Exact Sig. (1-tailed) = 0,529. P-vrednost za oba testa je visoka (1,000 in 0,529), kar prav tako pomeni, da ni statistično pomembnih razlik. Test za korekcijo nadaljnje zanesljivosti pri manjših vzorcih kaže vrednost 0,00 z p = 1,000, kar pomeni, da tudi ta test ne zaznava statističnih razlik. Vrednost tega testa je 0,01 z p = 0,911, kar prav tako nakazuje, da ni nobene statistično pomembne linearne povezave med spremenljivkami.

Vse p-vrednosti v tabeli so zelo visoke (večje od 0,05), kar pomeni, da v teh podatkih ni statistično pomembnih razlik, ne glede na to, kateri test uporabljamo. Na podlagi teh rezultatov ni dovolj dokazov, da bi zavrnili ničelno hipotezo, torej ni zaznati statistično pomembnih razlik med skupinami.

Tabela 22: Kontingenčne tabela primerjave zaposlenih, ki sedijo manj kot 10 ur s tistimi, ki sedijo več kot 10 ur

	Manj kot 10 ur	10 ur in več	Skupaj
Moški	36,00	23,00	59,00
	61,02 %	38,98 %	100,00 %
	47,37 %	50,00 %	48,36 %
Ženske	40,00	23,00	63,00
	63,49 %	36,51 %	100,00 %
	52,63 %	50,00 %	51,64 %
Skupaj:	76,00	46,00	122,00
	62,30 %	37,70 %	100,00 %
	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Tabela 22 prikazuje porazdelitev moških in žensk glede na število preživetih ur pri delu (manj kot 10 ur ali 10 ur in več) v skupnem vzorcu 122 oseb. Podatki so razdeljeni v dve kategoriji: "Manj kot 10 ur" in "10 ur in več".

Od vseh moških (59) je 36 moških (61,02 %) poročalo, da preživijo manj kot 10 ur, medtem ko 23 moških (38,98 %) poroča, da delajo 10 ur ali več. To pomeni, da skoraj 62 % moških preživi manj kot 10 ur pri delu. Ta razdelitev nakazuje, da moški v večini preživijo krajši delovni čas. Pri ženskah (63) je 40 žensk (63,49 %) poročalo, da delajo manj kot 10 ur, medtem ko 23 žensk (36,51 %) dela 10 ur ali več. Podobno kot pri moških, tudi pri ženskah večina preživi manj kot 10 ur pri delu. Razliko med moškimi in ženskami v tej kategoriji je minimalna, saj so odstotki zelo podobni. Skupaj v vzorcu (122) 76 oseb (62,30 %) preživi manj kot 10 ur pri delu, medtem ko 46 oseb (37,70 %) dela 10 ur ali več. To nakazuje, da večina ljudi v tem vzorcu preživi manj kot 10 ur pri delu. Tako pri moških kot pri ženskah je večina oseb, ki so bile vključene v raziskavo, poročalo, da preživijo manj kot 10 ur pri delu. Porazdelitev je v obeh skupinah sorazmerno enotna, brez velikih razlik med spoloma. Razdelitev skupnih podatkov potrjuje, da večina anketirancev ne presega 10-urnega delovnega časa na dan.

Tabela 23: Hi-kvadrat testa sedenja (meja 10 ur)

Statistika	Vrednost	pPost.st.	Asymp. Sig. (2-tailed)	Exact Sig. (2-tailed)	Exact Sig. (1-tailed)
Pearsonov Hi-kvadrat	,08	1	,778		
Razmerje verjetij	,08	1	,778		
Fisherjev Exact test				,852	,462
Continuity Correction	,01	1	,924		
Linear-by-Linear Association	,08	1	,779		
N veljavnih enot	122				

Opomba. Statistika: vrednosti testov za preverjanje povezanosti med spremenljivkami. Vrednost označuje izračunano vrednost posameznega statističnega testa. Prost. st. pomeni število prostostnih stopenj (degrees of freedom). Asymp. Sig. (2-tailed) označuje asimptotsko dvostransko p-vrednost. Exact Sig. (2-tailed) in Exact Sig. (1-tailed) predstavljata natančne dvostranske oz. enostranske p-vrednosti, izračunane z Fisherjevim eksaktnim testom. N veljavnih enot pomeni število veljavnih primerov v analizi.

V Tabeli 23 so predstavljeni rezultati statističnih testov, ki so bili izvedeni za preučitev povezave med dvema spremenljivkama. Rezultati testov, kot so Pearsonov Hi-kvadrat, razmerje verjetij, Fisherjev Exact test in drugi, so izračunani za vzorec 122 veljavnih enot. Pearsonov Hi-kvadrat test ni pokazal statistično značilne povezave med spremenljivkami, saj je p-vrednost (0,778) precej višja od običajnega praga 0,05. To pomeni, da ni dovolj dokazov za zavrnitev ničelne hipoteze, da ne obstaja povezava med spremenljivkami. Tudi test razmerja verjetij ni pokazal statistično značilne povezave ($p = 0,778$). Podobno kot pri Pearsonovem Hi-kvadratu to nakazuje, da ni pomembne povezave med spremenljivkami. Fisherjev Exact test prav tako ni pokazal statistično značilne razlike, saj so p-vrednosti veliko višje od 0,05. To še enkrat potrjuje, da ni statistične povezave med spremenljivkami. Korekcija kontinuitete je bila izvedena in tudi v tem primeru ni bilo najdene povezave ($p = 0,924$), kar potrjuje rezultat Pearsonovega Hi-kvadrata. Test linearne povezanosti prav tako ni našel statistično pomembne povezave med spremenljivkami, saj je p-vrednost precej večja od 0,05. Na podlagi teh rezultatov ni mogoče sklepati, da bi obstajala statistično značilna povezanost med preučevanima spremenljivkama. Vse p-vrednosti so višje od običajnega praga 0,05, kar pomeni, da ni dovolj dokazov za zavrnitev ničelne hipoteze in potrjuje, da ni statistično pomembne povezave med spremenljivkami.

Povzetek ključnih ugotovitev

Analiza rezultatov je pokazala več statistično značilnih povezav med organizacijskimi dejavniki in pogoji za uspešnost na sedečem delovnem mestu.

Različni elementi kulture organizacije so se izkazala za statistično pomembne spremenljivke, ki ustvarjajo pogoje za uspešnost zaposlenega. Ti elementi so v nadaljevanju predstavljeni.

Dostop do informacij je bil statistično značilno povezan z zaznanimi delovnimi pogoji ($p < 0,05$). Zaposleni, ki so imeli boljše informacije o uspešnosti organizacije in svojem prispevku, so poročali o bolj spodbudnem delovnem okolju. To pomeni, da transparentna komunikacija in jasne povratne informacije izboljšujejo delovne pogoje in občutek vključenosti zaposlenih.

Dostop do podpore je imel pomembno vlogo pri zmanjševanju zaznanega delovnega pritiska ($p < 0,05$). Zaposleni, ki so imeli možnost poiskati pomoč pri delu, so poročali o nižjih ravneh stresa. To poudarja pomen organizacijskih politik, ki omogočajo sodelovanje in pomoč pri delu, še posebej pri sedečih poklicih, kjer so delovni pritiski pogosto psihološke narave.

()

Lastnosti organizacije (velikost) in izobrazba zaposlenih ter njen način delovanja (striktost pri spoštovanju hierarhije) se je tudi pokazalo kot statistično pomemben napovednik za pogoje, ki omogočajo zaposlenemu uspešnost na delovnem mestu, medtem ko organizacija dela

(čas sedenja) in tudi ena od njenih potencialnih posledic (indeks telesne mase) se v naši raziskavi ni pokazal kot statistično značilna spremenljivka.

Velikost organizacije je pokazala statistično značilen vpliv na dostop do informacij ($p < 0,05$). Zaposleni v večjih organizacijah so poročali o slabšem dostopu do informacij v primerjavi z zaposlenimi v manjših podjetjih. To nakazuje, da večje organizacije pogosto trpijo zaradi slabše komunikacije, kar lahko negativno vpliva na delovno uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih.

Hierarhični položaj je bil pomemben dejavnik pri dostopu do podpore in avtonomije pri delu ($p < 0,05$). Zaposleni na višjih položajih so poročali o večji avtonomiji in večji podpori pri delu, medtem ko so operativni delavci zaznavali več omejitev in manj vpliva na delovne procese. To poudarja potrebo po večji podpori zaposlenim na nižjih hierarhičnih ravneh, da bi zmanjšali občutek nemoči in izboljšali njihovo delovno izkušnjo.

Izobrazba je imela pozitiven vpliv na zaznano podporo in dostop do virov ($p < 0,05$). Višje izobraženi zaposleni so imeli večjo dostopnost do informacij in organizacijske podpore, kar nakazuje na možno povezavo med izobrazbo in organizacijsko vključenostjo.

Indeks telesne mase (ITM) ni pokazal statistično značilne povezave z delovnimi pogoji ($p > 0,05$). To pomeni, da telesna teža sama po sebi ne določa kakovosti delovnega okolja in da na delovno uspešnost vplivajo predvsem organizacijski in psihosocialni dejavniki.

Čas sedenja prav tako ni pokazal statistično značilne povezave z delovno podporo ali stresom ($p > 0,05$). Kljub znanim negativnim vplivom dolgotrajnega sedenja na zdravje, podatki ne kažejo, da bi to neposredno vplivalo na zaznano delovno uspešnost ali pogoje. Je pa potrebno na te izide gledati skozi dejstvo, da smo zajemali podatke na sedečih delovnih mestih. Kadar to ne bi bila naša preferenca bi bila rezultati verjetno drugačni.

Praktične implikacije

Ti rezultati kažejo, da organizacije lahko izboljšajo pogoje za uspešnost na sedečih delovnih mestih z večjimi vlaganji v:

- Dostop do informacij – izboljšanje interne komunikacije in transparentnosti.
- Podpore zaposlenim – zagotavljanje virov za zmanjšanje delovnega pritiska.
- Prilagojene strategije glede na hierarhični položaj – več podpore za operativne delavce.
- Izobraževalne programe – spodbujanje izobraževanja za večjo vključenost in dostopnost virov.

Na podlagi teh ugotovitev lahko podjetja sprejmejo konkretne ukrepe za optimizacijo delovnega okolja in izboljšanje produktivnosti ter zadovoljstva zaposlenih. Na splošno raziskava poudarja pomen dobro oblikovane organizacijske klime, učinkovite komunikacije in ustrezne podpore zaposlenim pri izboljšanju pogojev za delo na sedečih delovnih mestih. Z zagotavljanjem dostopa do informacij, upravljanjem delovnega pritiska in uravnavanjem hierarhičnih razmerij lahko organizacije ustvarijo bolj produktivno in zadovoljivo delovno okolje.

Odgovori na raziskovalni vprašnji

1. Ali lahko z organizacijsko kulturo, ki uravnava izziv, pritisk in potrebne informacije, ustvarjamo pogoje za uspešnost na sedečem delovnem mestu?

Rezultati raziskave potrjujejo, da organizacijska kultura, ki uravnava izziv, pritisk in dostop do informacij (CWEQ vprašalnik), pomembno vpliva na uspešnost zaposlenih na sedečih delovnih mestih. Analiza je pokazala, da zaposleni ocenjujejo svoje delo kot stimulativno, vendar se hkrati soočajo z omejenim dostopom do specifičnih informacij, ki bi jim omogočale boljše opravljanje nalog in večjo učinkovitost. Dostop do pomoči se je izkazal kot pomemben dejavnik pri zmanjševanju občutka pritiska in posledično pri ustvarjanju boljših pogojev za uspešnost.

Zaposleni, ki imajo večji dostop do informacij o uspešnosti organizacije in prejmejo natančne povratne informacije o svojem delu, izkazujejo višjo stopnjo zadovoljstva in učinkovitosti. Prav tako je zaznati, da uravnotežen izziv pri delu spodbuja motivacijo in angažiranost zaposlenih, medtem ko previsok pritisk lahko vodi v obremenjenost in zmanjšano produktivnost. To potrjuje, da je skrb za organizacijsko klimo ključna za oblikovanje pogojev, ki omogočajo optimalno uspešnost zaposlenih v sedečem delovnem okolju.

2. Ali na pogoje za uspešnost na delovnem mestu vplivajo tudi velikost organizacije, izobrazba, hierarhičen položaj in indeks telesne mase zaposlenega na sedečem delovnem mestu?

Rezultati raziskave so pokazali, da so velikost organizacije, izobrazba, hierarhičen položaj in indeks telesne mase pomembni dejavniki, ki vplivajo na pogoje za uspešnost zaposlenih na sedečih delovnih mestih, vendar v različni meri.

Velikost organizacije se je izkazala kot dejavnik, ki vpliva na dostop do informacij in način vodenja. V večjih organizacijah so zaposleni pogosto manj informirani o strategijah podjetja in povratne informacije o njihovem delu so manj strukturirane, kar lahko vpliva na njihovo učinkovitost.

Izobrazba in hierarhičen položaj sta povezana z večjo avtonomijo in dostopom do virov. Zaposleni na višjih hierarhičnih položajih imajo več informacij, več odločanja in manj operativnega pritiska, kar jim omogoča boljše delovne pogoje. Po drugi strani pa zaposleni na nižjih ravneh pogosto poročajo o omejenem vplivu na delovne procese, kar lahko vpliva na njihovo motivacijo in uspešnost.

Indeks telesne mase (ITM) ni pokazal neposredne povezave z hierarhičnim položajem ali pogoji za uspešnost na delovnem mestu, kar pomeni, da telesna masa zaposlenih sama po sebi ne vpliva na dostop do informacij, občutek pritiska ali izziv pri delu. To nas je presenetilo, saj delo, kjer smo telesno nedejavni lahko negativno vpliva na splošno telesno dejavnost (Kosec, 2024) in s tem na povečanje IMT. Kljub temu se moramo zavedati, da lahko dolgotrajno sedenje in zmanjšana telesna aktivnost dolgoročno vplivata negativno na zdravje zaposlenih, kar posredno vpliva na njihovo delovno uspešnost.

Na podlagi teh ugotovitev lahko sklepamo, da so velikost organizacije, izobrazba in hierarhičen položaj pomembni dejavniki, ki oblikujejo pogoje za uspešnost na sedečem delovnem mestu, medtem ko ITM ne kaže neposrednega vpliva. Ključni izziv za organizacije ostaja ustvarjanje enakovrednih pogojev za vse zaposlene, ne glede na njihovo hierarhično pozicijo ali organizacijsko strukturo.

Sklep

V postindustrialnem svetu je sedeče delo postalo pomemben zdravstveni izziv, saj je povezano z različnimi negativnimi učinki na zdravje (Munir idr., 2018; Lopez-Valenciano idr., 2020). Povečanje telesne dejavnosti na delovnem mestu je zato ključno za izboljšanje zdravja zaposlenih, saj lahko že zmerno gibanje pozitivno vpliva na produktivnost in splošno počutje (Meneguci idr., 2015; Yen idr., 2017; Choi idr., 2021; Lee idr., 2022; Hwang idr., 2022).

Rezultati raziskave potrjujejo, da lahko organizacijska kultura, ki uravnava izziv, pritisk in dostop do informacij, pomembno vpliva na uspešnost zaposlenih na sedečih delovnih mestih. Zaposleni z boljšim dostopom do informacij in ustrezno podporo pri delu, dosegajo višjo raven učinkovitosti, saj jim to omogoča večjo avtonomijo in boljše upravljanje delovnih nalog. Kljub temu je raziskava pokazala, da so številni zaposleni omejeni pri dostopu do ključnih informacij, kar lahko vpliva na njihovo motivacijo in uspešnost.

Z analizo organizacijskih dejavnikov smo ugotovili, da velikost organizacije, izobrazba in hierarhičen položaj zaposlenih vplivajo na delovne pogoje in možnosti za uspešnost. V večjih organizacijah je informiranost zaposlenih pogosto slabša, kar lahko vpliva na njihovo učinkovitost. Višja izobrazba in vodstveni položaji so povezani z večjo avtonomijo in dostopom do virov, medtem ko so operativni delavci pogosto bolj izpostavljeni pritisku in omejenim možnostim vplivanja na delovne procese. Nasprotno pa indeks telesne mase zaposlenih ni pokazal neposredne povezave s pogoji uspešnosti, kar pomeni, da telesna masa sama po sebi ne določa dostopa do informacij, občutka pritiska ali izzivov pri delu.

Telesna dejavnost na delovnem mestu ima številne prednosti, saj izboljšuje produktivnost, zmanjšuje odsotnost z dela in povečuje delovno sposobnost (Grimani, 2019; Kosec, 2024). Kljub temu je kar 36 % zaposlenih med delom telesno neaktivnih, kar sovпада z ugotovitvami drugih raziskav (Van Uffelen idr., 2010). Ker za ugodne učinke na zdravje zadostuje že zmerno gibanje (Kohl, 2001; Pišot, 2004; Kostanjevec in Torkar, 2005), je smiselno oblikovati strategije, ki bi spodbudile več gibanja tudi v sedečih delovnih okoljih.

Uspešnost organizacij in posameznikov v delovnem okolju je odvisna tudi od zunanjih dejavnikov, kot so gospodarski pogoji, politične spremembe in krizne situacije. Gospodarske krize, pandemije in vojne konflikti (npr. Ukrajina, Gaza) imajo močan vpliv na delovne procese, pri čemer nekatere panoge (npr. prehranska in medicinska industrija) v takih obdobjih celo beležijo rast. Organizacije, ki so notranje stabilne in zagotavljajo dobre pogoje za delo, imajo večje možnosti za uspešno prebroditev kriznih obdobji.

V kontekstu sedečih delovnih mest je priporočljivo spodbujati ne le pravilno ergonomsko ureditev, temveč tudi več gibanja zaposlenih. Preprosti ukrepi, kot so postavitve delovnih pripomočkov na oddaljena mesta, lahko prispevajo k večji telesni aktivnosti, izboljšanju komunikacije v timih in zmanjšanju hierarhičnih razlik, kar pozitivno vpliva na delovno uspešnost.

Cilj te raziskave je bil oblikovati smernice, ki bodo organizacijam pomagale ustvariti stabilno in produktivno delovno okolje, ki upošteva tako merljive kot manj merljive dejavnike uspešnosti. To zahteva sistematičen pristop, katerega koristi se bodo najbolj pokazale v času

gospodarskih nihanj. Čeprav si želimo, da bi bilo kriznih obdobij čim manj, je pravočasna priprava nanje ključnega pomena za dolgoročni uspeh organizacij in zaposlenih.

Viri in literatura:

1. Ahmad, K. Z. B., Jasimuddin, S. M., & Kee, W. L. (2018). Organizational climate and job satisfaction: Do employees' personalities matter? *Management Decision*, 56(2), 421–440. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0713>
2. Alvesson, M., Sveningsson, S., & Wilmott, H. (2022). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Cambridge University Press.
3. Anderson, N., Ford, J., & Hamilton, P. (2022). *Leading Through Culture: How Values Shape Organizational Success*. Routledge.
4. Ausat, A. M. A., Purnomo, Y. J., Munir, A. R., & Suherlan, S. (2023). Do Motivation, Compensation, and Work Environment Improve Employee Performance: A Literature Review. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.2).
5. Bijek, L. (2019). Odnosi, komunikacija, motivacija in nagrajevanje kot dejavniki uspešnega tima in organizacije. *Revija za univerzalno odličnost*, junij, 179–192.
6. Cameron, E., & Green, M. (2023). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools, and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page.
7. Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2023). *The Power of Culture: Driving Performance in Organizations*. Stanford University Press.
8. Choi, B., Schnall, P. L., Yang, H., Dobson, M., Landsbergis, P., Israel, L., & Baker, D. (2021). Sedentary work, occupational stress, and health outcomes. *Occupational Health Science*, 5(2), 87–105. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.1007/s41542-021-00087-7>
9. Edwardson, C. L., Gorely, T., Davies, M. J., Gray, L. J., Khunti, K., Wilmot, E. G., & Biddle, S. J. (2012). Association of sedentary behaviour with metabolic syndrome: A meta-analysis. *PLoS One*, 7(4), e34916. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0034916>
10. Faller, G. (2021). Future Challenges for Work-Related Health Promotion in Europe: A Data-Based Theoretical Reflection. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), 10996.
11. Grimani, A. (2019). The effects of physical activity in the workplace. *European Journal of Workplace Health Management*, 15(2), 189–202. <https://doi.org/10.1108/EJWHM-07-2019-0037>
12. Hwang, S., Lee, C., Park, J., & Kim, J. (2022). Impact of sedentary behavior on health outcomes. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 17(1), 45. <https://doi.org/10.1186/s12995-022-00347-9>
13. Ivanuša-Bezjak, M., Kosec, Z., & Kolenc, T. (2024). Spreminjajoči se svet dela: trije zobniki uspeha: tehnologija, vrednote in mentorstvo v sodobnem delovnem okolju. Ljubljana: KOTA 92.
14. Kaplan, R. S. in Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*, 49(5), 167–176.
15. Karam, E. P., Gardner, W. L., & McClelland, C. R. (2021). *Leadership, Culture, and Adaptability in the Digital Age*. Sage Publications.
16. Kohl, H. W. III. (2001). Physical activity and cardiovascular disease; evidence for a dose response. *Med Sci Sports Ex*, 33(6), 472–483. doi: 10.1097/00005768-200106001-00017
17. Koprivnikar, H. (2005). Telesna dejavnost pri mladih v Sloveniji in svetu. V S. Kostanjevec, in G. Torkar (ur.), *Zdrav življenjski slog srednješolcev*. Priročnik za učitelje, 54–64. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja RS.
18. Kosec, Z., & Sekulić, S. (2020). *Zdravi zaposleni – vrednota uspešne organizacije: strokovna monografija*. Akademija Akcija, zavod za aktivni razvoj.
19. Kosec, Z., Sekulić, S., Wilson-Gahan, S., Rostohar, K., Tušak, M., & Bon, M. (2022). Correlation between Employee Performance, Well-Being, Job Satisfaction, and Life Satisfaction in Sedentary Jobs in Slovenian Enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 10427. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.3390/ijerph191610427>
20. Kosec, Zinka. Uspešnost na delovnem mestu v povezavi s stresom, telesno aktivnostjo, hidracijo, počutjem in zadovoljstvom na delovnem mestu : doktorska disertacija. Ljubljana: [Z. Kosec], 2024. XIII, 148 f., tabele, graf. prikazi. Repozitorij Univerze v Ljubljani – RUL. [COBISS.SI-ID 223595523]
21. Lee, S., Park, Y., & Kim, H. (2022). Sedentary work and musculoskeletal disorders. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 28(3), 245–263. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.1080/10803548.2021.1997391>
22. Lopez-Valenciano, A., Schmidt, C., & Munir, F. (2020). Impact of sedentary lifestyle on work productivity. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 46(6), 533–540. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.5271/sjweh.3896>
23. Mansur, M. in Djaelani, A. K. (2023). Business Strategy Approach to Informal Small Businesses in Increasing Productivity and Competitiveness. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 3(1), 1–19.
24. Meneguci, J., Santos, D. A., Silva, R. B., Santos, R. G., Sasaki, J. E., & Tribess, S. (2015). Physical activity and sedentary behavior in the workplace: A systematic review. *American Journal of Health Promotion*, 29(6), 424–433. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.4278/ajhp.140408-LIT-148>
25. Meyer, R. E., & Xin, K. (2023). *Corporate Culture in a Changing World: New Perspectives on Organizational Identity and Performance*. Oxford University Press.
26. Milfelner, B. in Šarotar Žižek, S. (2014). Vpliv managementa človeških virov na uspešnost organizacij. Maribor: IRDO.
27. Miller, B. K., Zivnuska, S. in Kacmar, K. M. (2019). Self-perception and life satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 139(3), 321–325. doi: 10.1016/j.paid.2018. 12.003
28. Munir, F., Houdmont, J., Clemes, S., Wilson, K., Kerr, R., & Addley, K. (2018). Work engagement and its association with occupational sitting time: A cross-sectional study in the workplace. *BMC Public Health*, 18(1), 211. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.1186/s12889-018-5124-y>
29. Pišot, R., Fras, Z., & Kragelj-Zaletel, M. (2005). The role of physical activity in health protection. *Zdravstveno varstvo*, 44(2), 87–95.
30. Tawse, A., in Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123–132.
31. Van Uffelen, J. G., Wong, J., Chau, J. Y., Van Der Ploeg, H. P., Riphagen, I., Gilson, N. D., ... in Brown, W. J. (2010). Occupational sitting and health risks: a systematic review. *American journal of preventive medicine*, 39(4), 379–388.
32. Yen, L., Wang, Y., & Lu, J. (2017). The impact of occupational sedentary behavior on employee health and productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(3), 287–293. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000971>
33. Zupančič, M., & Korošec, S. (2021). Digitalizacija in sedeči življenjski slog: izzivi za sodobno delovno okolje. *Slovenska revija za javno zdravje*, 60(4), 254–265. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.2478/sjph-2021-0035>

SISTEMSKA KULTURA POSLOVNE USMERJENOSTI DISTRIBUCIJSKIH PODJETIJ ELEKTRIČNE ENERGIJE

Drago Papler  <https://orcid.org/0009-0007-2220-8477>¹

Andrej Raspor  <https://orcid.org/0000-0002-8098-9554>²

Prejem 27. 10. 2024

Poslano v recenzijo 2. 11. 2024

Sprejeto v objavo 4. 1. 2025

Povzetek

Namen: Raziskava se osredotoča na naraščajočo potrošnjo električne energije, ki jo distribucijska podjetja zagotavljajo uporabnikom. Poudarek je na doseganju visoke kakovosti storitev v distribucijskem omrežju, predvsem v povezavi s potrebami izvajalcev, distributerjev in industrijskih odjemalcev. Cilj raziskave je s pomočjo polstrukturiranih intervjujev ugotoviti ključne dejavnike, ki so pomembni za različne udeležence pri dobavi električne energije.

Metodologija: Raziskava uporablja kvalitativno metodo zbiranja podatkov s polstrukturiranimi intervjuji, v katerih sodelujejo predstavniki distributerjev, izvajalcev in industrijskih uporabnikov električne energije. Intervjuji so osredotočeni na razumevanje dveh ključnih vidikov kakovosti: motiviranost in konkurenčnost v distribuciji električne energije.

Ugotovitve: Po odprtju trga električne energije so nastale dve prevladujoči poslovni kulturi znotraj distribucijskega sektorja. Ena izmed njih temelji na sistemski kulturi, kjer prevladujejo državne usmeritve in predpisi. Distribucijska podjetja v večinski državni lasti delujejo v okviru rigidne hierarhije z nizkim tveganjem, medtem ko na trgu prevladuje elastičnejši pristop, ki se osredotoča na osveščene odjemalce in tržne storitve.

Omejitve: Raziskava se osredotoča predvsem na industrijske odjemalce, kar pomeni, da rezultati morda niso popolnoma reprezentativni za širšo bazo gospodinjskih uporabnikov električne energije. Poleg tega so podatki pridobljeni le z uporabo intervjujev, brez vključevanja širših kvantitativnih analiz.

Praktične in ali družbene posledice: Raziskava ponuja vpogled v aktualne trende v distribuciji električne energije in izzive, s katerimi se soočajo distributerji ob naraščajočih potrebah po električni energiji in spremembah na trgu. Prav tako izpostavlja potrebo po izboljšanju poslovnih praks in iskanju rešitev za povečanje kakovosti storitev, ob upoštevanju javne kritike glede cenovne politike.

Izvirnost: Raziskava je izvirna, saj na novo osvetljuje dinamiko poslovnih kultur znotraj distribucijskega sektorja električne energije, še posebej v kontekstu prehoda na tržni model poslovanja in vpliva na kakovost storitev.

Ključne besede: poslovna kultura, kvalitativna raziskava, polstrukturirani intervju, odnosi, kvaliteta, motivacija, sistem, omrežje.

¹ Biotehniški center Naklo, Strahinj 99, 4202 Naklo, Slovenija; Univerza v Novi Gorici, Poslovno-tehniška fakulteta, Glavni trg 8, 5271 Vipava, Slovenija; drago.papler@guest.arnes.si

² Fakulteta za komercialne in poslovne vede iz Celja, Lava 7, 3000 Celje, andrej.raspor@t-2.si

THE SYSTEMIC BUSINESS ORIENTATION CULTURE OF ELECTRICITY DISTRIBUTION COMPLANIES

Summary

Purpose: The study focuses on the growing consumption of electricity, which is delivered to consumers through the electricity distribution grid. An important aspect of this process is the achievement of quality of service within the distribution network. The aim of the research is to identify, through semi-structured interviews, what is important for the electricity supplier, distributor, and industrial electricity consumers in the electricity supply process.

Design/Methodology/Approach: The research uses a qualitative approach with semi-structured interviews to gather data from suppliers, distributors, and industrial electricity consumers. The interviews are aimed at understanding two key aspects of quality: motivation and competitiveness in the electricity distribution sector.

Findings/Results and Conclusions: The study finds that two business cultures have emerged within the electricity distribution sector following the liberalization of the electricity market. The dominant culture is the system culture, which focuses on compliance with government policies, requirements, and regulations. Distribution companies, particularly those in majority state ownership, are characterized by a systematic and low-risk approach, focusing on the public utility service of managing and maintaining the network. The organisational structure reflects a clear, authoritative hierarchy, but the market-facing part of the business is shifting towards a more flexible approach, oriented towards informed customers and market service purchasers. The survey seeks to determine which of these aspects is most emphasized by the participants.

Research limitations/Implications: The research focuses mainly on industrial electricity consumers, which may limit the generalizability of the findings to household electricity users. Additionally, the data collection relies solely on interviews, with no broader quantitative analysis included.

Practical and/or Social Implications: The study provides insights into current trends in the electricity distribution sector, particularly in relation to increasing electricity demand and the changing market dynamics. It also highlights the need for improvements in business practices and suggests potential solutions to enhance service quality, taking into account public concerns over rising electricity tariffs and the sector's public image.

Originality/Value: This research is original in its exploration of the evolving business cultures within the electricity distribution sector, especially in the context of market liberalization. It offers new perspectives on how these cultural shifts impact service quality and customer orientation.

Keywords: business culture, qualitative research, semi-structured interview, relationships, quality, motivation, system, network

JEL Classification: M14 Corporate Culture

Paper categorization: Original scientific paper

Corresponding Author:: Drago Papler, drago.papler@guest.arnes.si

DOI: 10.5281/zenodo.15289827

Uvod

Vsaka organizacija je instrument za doseganje smotrov in ciljev ter izid interesov notranjih in zunanjih udeležencev. Ti se odražajo v kulturi organizacije in kulturah okolij, kjer organizacija deluje. Tavčar (2002) ugotavlja, da je prepoznavanje kultur odločilno za učinkovito in uspešno delovanje managementa in organizacij.

Kvaliteta v sektorju distribucije električne energije je opredeljen pojem za tehnični del dobave električne energije, ki ga definirajo splošni dobavni pogoji, ki izvirajo iz časov monopola javnih podjetij za distribucijo električne energije. Trg z električno energijo se je odprl 15. aprila 2001, ko sta bili po energetskega zakonu ločeni dejavnosti na dva dela: javni, s strani države regulirani del upravljanja distribucijskega omrežja in tržni del prodaje električne energije upravičenim odjemalcem. Gospodinski odjemalci so ostali regulirana dejavnost, po 1. juliju 2007 pa bodo s popolnim odprtjem trga z električno energijo, pa bodo lahko prosto izbirali dobavitelja električne energije. V petletnem obdobju se čutijo razlike med javnim-tehničnim in tržnim-komercialnim delom podjetja v odnosu in kvalitetah distribucijskih storitev.

Privatizacija in liberalizacija trženja storitev in mrežne infrastrukture sta postala pomembna faktorja v večini razvitih držav in držav v razvoju. Čeprav je struktura energetskega sektorja ter pristop k reformam med državami različen, je glavni cilj izboljšati učinkovitost in konkurenčnost. Te reforme načeloma vključujejo uvedbo konkurence v sektor elektrike, model organiziranih energetskih trgov in vertikalno nesodelovanje sektorja ali z drugimi besedami nepovezanost sektorjev elektrike, prenosa, distribucije in oskrbe (Jamassb in Pollitt, 2001). Hrovatinova in Zoričeva ugotavljata, da so številne empirične študije opozorile na problem relativne učinkovitosti in storilnosti industrije elektrike, vendar so večinoma omejene na študijo primera ene države (Hrovatin, 2005). Nov pristop tržnega dela slovenskih distribucijskih podjetij, ki se sooča s konkurenco in še monopolno obnašanje upravljalkega dela, se odraža v kvaliteti storitev in odnosu do poslovnih partnerjev. Z uporabo Foucaultovega okvira moči/znanja, v katerem sta moč in znanje nerazdružljiva in sta prisotna v razpravah, dejavnostih, taktikah in mehanizmih, sta Antončič in Zorin (2005) raziskovala v kvalitativni analizi nasprotij med prodajalci in inženirji.

Z *vedenjskega vidika* zaznavamo problem kvalitete distribucijskih storitev po odprtju trga z električno energijo, ker ga vsak posameznik zaznava drugače, tudi glede na to, v kakšni vlogi se v procesih pojavlja: kot izvajalec, distributer ali kupec – industrijski odjemalec.

Namen in cilj raziskave

Z vidika dobave električne energije, je kvaliteta odvisna predvsem od distributerja, ki nadzoruje izgradnjo novih objektov in neposredno upravlja s transformatorskimi postajami in omrežjem visoke in nizke napetosti po katerih dobavlja električno energijo. V raziskavi smo se omejili na osebni vidik v zaznavanju kvalitete distribucijskih storitev na področju infrastrukture in prodaje električne energije upravičenim industrijskim odjemalcem. Namen analize je proučiti poglobljen pogled na pomen kakovosti storitev, ki jo občuti odjemalec in pripisuje izvajalcu in distributerju. Ugotoviti želimo, katere pomembnosti različni udeleženci raziskave zaznavajo kot ključne pri dobavi električne energije in distribucijskih storitvah.

V raziskavi smo postavili dva cilja:

- Analizirati stališča in ugotoviti odnose, zavedanje in usmerjenost pristopov v procesih distribucije električne energije, ki jih zaznavajo izvajalec, distributer in odjemalec električne energije.
- Ugotoviti, kaj pomeni udeležencem zanesljiva in kvalitetna raba električne energije v novih tržnih pogojih odprtega trga?

V raziskavi smo postavili dve raziskovalni vprašanji na katera smo želeli odgovoriti:

RV1: Kakšne so značilnosti in karakteristike kvalitetnih distribucijskih storitev električne energije za zadovoljevanje potreb uporabnikov?

RV2: Kaj vpliva na potrošnjo električne energije v Sloveniji?

Pregled literature

Spremembe v elektroenergetskem sektorju v zadnjih desetletjih – predvsem liberalizacija trgov, digitalna preobrazba in rast potrošnje – pomembno preoblikujejo vlogo distribucijskih podjetij. Teoretični okvir članka temelji na prepletu več ključnih področij: energetska tranzicija, organizacijska kultura in kakovost storitev, percepcije deležnikov ter javna podoba in družbena odgovornost podjetij.

Energetska tranzicija in vloga distribucijskih operaterjev

Distribucijska podjetja za električno energijo (DSO) predstavljajo temeljno komponento energetske infrastrukture in so pod vse večjim pritiskom, da se prilagodijo spreminjajočim potrebam sistema (Jamassb & Pollitt, 2001). Naraščajoča poraba, razpršeni energetski viri (DER), polnilna infrastruktura za e-vozila ter razvoj pametnih omrežij od podjetij zahtevajo prehod iz pasivne vloge upravljalcev infrastrukture v aktivne akterje energetske tranzicije (Lavrijssen idr., 2016).

DSO-ji morajo razvijati nove poslovne modele (Van Werven & Scheepers, 2005), vlagati v omrežja (Biriukov, 2021) in delovati kot posredniki med lastniki DER in sistemskimi operaterji (Apostolopoulou idr., 2016). V ospredje prihaja tudi integracija naprednih tehnologij, kot so nizkonapetostni DC sistemi (Lassila idr., 2009), s čimer DSO-ji prevzemajo novo vlogo pospeševalcev inovacij.

Organizacijska kultura in transformacija po liberalizaciji

Liberalizacija energetskega trga je ustvarila dualno poslovno kulturo: regulirano, hierarhično in tehnično usmerjeno jedro podjetja, ter tržno usmerjen del, ki skuša nasloviti potrebe uporabnikov. Tavčar (2002) poudarja, da organizacijska kultura močno vpliva na učinkovitost delovanja javnih podjetij, zlasti v prehodnih obdobjih. Liberalizacija ni prinesla pričakovanega zmanjšanja cen v vseh državah (Böheim, 2005; Vince, 2010) – pogosto so reforme vodile v oligopolne trge z omejeno konkurenco (Bontrup & Marquardt, 2010), kar postavlja dodatne izzive za tržno usmerjene dele podjetij.

Kakovost storitev in zaznave deležnikov

Tradicionalno se kakovost v elektrodistribuciji meri prek zanesljivosti oskrbe (Hrovatin & Zorić, 2005), a sodobni uporabniki pričakujejo več: transparentnost, odzivnost in svetovanje. Percepcije kakovosti se razlikujejo glede na položaj v verigi: zgornji tok (distributerji) poudarja procese, spodnji tok (uporabniki) pa kakovost končnega rezultata (Korneliusen & Grønhaug, 2003; Peng, 2009). Raziskave kažejo, da zaposleni pogosto ocenjujejo kakovost storitev višje kot stranke (Dedeoğlu & Demirer, 2015), kar ustvarja razkorak v pričakovanjih.

Pomembna je tudi vključenost uporabnikov v storitveni proces – večja angažiranost vodi k višjim pričakovanjem in večji občutljivosti na napake (Csipak et al., 1995). Kakovost distribucije zato ni zgolj tehnična kategorija, temveč tudi subjektivna izkušnja, ki se gradi skozi stike z uporabniki, predvsem v kontekstu motenj, reklamacij in informacijskih tokov.

Javna podoba, družbena odgovornost in deležniški pristop

Z razvojem odprtega trga je vloga javne podobe podjetij postala osrednjega pomena. Uspeh DSO ni več odvisen zgolj od infrastrukture, temveč tudi od komuniciranja z javnostmi in sposobnosti upravljanja družbenih pričakovanj (Rossita, 2024; Opesade, 2021). CSR aktivnosti (Macêdo et al., 2011; de Oliveira et al., 2006) ter proaktivna digitalna prisotnost prispevajo k zaupanju, vendar so lahko hitro razvrednotene v primeru storitvenih napak.

Podjetja se morajo zato razvijati v skladu z načeli trajnostnega razvoja in ESG ciljev (Ahmad, 2023). Ključno vlogo ima tudi teorija deležnikov, ki poudarja uravnoteženo upoštevanje interesov vseh, ki jih poslovanje podjetja zadeva – od uporabnikov do lokalnih skupnosti in regulatorjev (Godam et al., 2019). Le z odprtim dialogom, odzivnostjo in transparentnostjo lahko elektrodistribucijska podjetja ohranijo legitimnost v očeh javnosti (Vigoda-Gadot & Cohen, 2015).

Teoretični okvir članka kaže, da je uspešno delovanje elektrodistribucijskih podjetij v sodobnem kontekstu odvisno od sinergije med tehnično zmogljivostjo, organizacijsko kulturo, odzivnostjo na uporabniške potrebe in širšim družbenim kontekstom. Podjetja morajo hkrati obvladovati kompleksnost energetskega sistema, ohraniti konkurenčnost, graditi zaupanje z deležniki in aktivno prispevati k trajnostnim ciljem. Le s celostnim pristopom, ki presega tradicionalne tehnične paradigme, bodo DSO-ji lahko igrali svojo osrednjo vlogo v energetske tranziciji.

Raziskovalni načrt

Metodologija

Uporabljena kvalitativna metoda je raziskava s študijem primera v podjetjih in infrastrukturnih javnih organizacijah, ki zagotavljajo komunalno infrastrukturo podjetjem. Uporabljena metoda je intervju (Easterby, Thorpe, Lowe, 2002, str. 53).

Vzorec raziskave

Vzorec je majhen, nenaključen, namenski. V raziskavi želimo izpeljati triangulacijo mnenj po vpletenih skupinah. V raziskavi so zajeti trije udeleženci, ki so v medsebojni odvisnosti: izvajalec del, distributer javnega podjetja in kupec – odjemalec električne energije velikega industrijskega podjetja, zato bomo v analizi lažje ugotovili in analizirali razlike v njihovem zaznavanju odnosov pri kvaliteti distribucijskih storitev električne energije.

Omejitve raziskave

Zaradi majhnega števila oseb, s katerimi smo opravili intervju, študija primera, nikakor ni namenjena kakršnemu koli posploševanju. Obravnavali smo razmere, ko je bil odprt trg z električno energijo in je prišlo do ločitev omrežne in tržne dejavnosti, zato smo se osredotočili na industrijske odjemalce. Ker je bil za raziskavo izbran večji industrijski upravičeni odjemalec z izostrenimi zahtevami in

mnenjem do odjema električne energije. Dopolnilne ugotovitve so bile zaznane med večjim številom po odjemu srednjih in manjših industrijskih odjemalcev ter med občutljivimi gospodinjstvi odjemalci.

Vprašanja za intervju

Vsakega posameznega udeleženca v raziskavi z vprašanji za intervju želim spodbuditi, da izrazi svoje mnenje, videnje oz. pogled na dogajanja in pričakovanja, ki jih doživlja pri dobavi električne energije in sprejemanju distribucijskih storitev. Glede na različne vloge v procesu distribucije električne energije sem vprašanja za vsakega udeleženca nekoliko prilagodil, pri čemer sem v vseh vprašanjih sledil izhodiščnim raziskovalnim vprašanjem in ciljem. Za odjemalce in izvajalce sem vprašanja formiral, kot primerjava med kompleksno storitvijo infrastrukturnega podjetja z vidika javne gospodarske storitve in proste izbire dobaviteljev javnih dobrin energije in goriv, da bi lažje identificiral tudi negativna mnenja.

Za izvajalca:

- Kakšno mnenje imate o javni infrastrukturi?
- Kako ocenjujete sodelovanje z javnimi infrastrukturnimi podjetji?
- Kaj vpliva na potrošnjo električne energije?
- Kako varčujete pri porabi energije?

Za distributerja:

- Kakšno mnenje imate o karakteristikah kvalitetnih storitev infrastrukture?
- Kako ocenjujete ugled in prepoznavnost infrastrukturnih podjetij?
- Kako ocenjujete racionalno rabo električne energije?
- Kakšen je vaš odnos do električne energije proizvedene iz obnovljivih virov?

Za odjemalca:

- Kakšno je vaše mnenje o javni infrastrukturi, kaj vas najbolj moti oz. vam je všeč?
- Kako pomembna se vam zdi kakovost in zanesljivost infrastrukture?
- Kako ste zadovoljni z distribucijskimi storitvami?
- Kako pogosto spremljate porabo električne energije?

Transkript intervjujev

Izvajalec »A«

1. Kakšno je vaše mnenje o javni infrastrukturi?

Vsaka stvar se po svoje odvija, mogoče se na tistih področjih, ki se privatizirajo zadeve hitreje odvijajo. V podjetjih kot je Telekom in Elektro, kjer je država še v večinski lasti, gre bolj počasi. Opažam velike razlike v odnosu med upravljalci in prodajalci v okviru skupnega elektrodistribucijskega podjetja.

- Ali lahko to pojasnite z vidika upravljanja omrežja?

Tehnični referenti so počasni in neprilagodljivi, komplicirajo brez pomena in povzročajo težave sebi in uporabnikom. Električna energija je na nivoju, pogrešam pa odločnejše nadomeščanje visokonapetostnih daljnovodov v zemeljski izvedbi s kablji.

- Ali opažate med osebjem infrastrukturnih podjetij zmanjšanje monopolov in večji vpliv trga?

Kakor se zadeva bolj razbije in gre monopol na večjo konkurenco, se zadeva bolj prilagaja. Komunalna podjetja in občine imajo nadzorovane cene storitev in omejitve, elektro, telekom in plinovod so bolj elastična in imajo več posluha za vlaganja v infrastrukturne naprave.

- Kakšne storitve si želite?

Želim, da sploh električna, železnica, telekomunikacije, premogovništvo, ostala v večinski državni lasti, vse ostalo pa se lahko privatizira.

- Kako pomembna se vam zdi kakovost in zanesljivost infrastrukture?

Infrastruktura je kar zadovoljliva, ni pomanjkanje elektrike. Tveganja so v EU mejah. Električna energija je bila vedno na razpolago, razen ob havarijah je odsotnost, pomanjkanje, vendar to je višja sila; nimam pripomb. Če zmanjka elektrike, obstane življenje... Obratovanje takoj reagira po protokolu in procesih zagotavljanja kakovosti tehničnih parametrov.

- Kako ste zadovoljni z obveščanjem ob izpadih električne energije?

Glede obveščanja pri izpadih elektrike je zadeva malo otežena, samo obvestila po radiu, so za managerje, ki so po cel dan odsotni, skoraj že zastarela in premalo zadostna in bi morala biti v primernejši elektronski obliki. Vsi nosilci infrastrukture bi morali imeti naslov od dežurnega operativca ...

- Pri infrastrukturi so pomembni tudi ljudje?

Pri popravilih oz. pri izgradnjah investicijskih objektov bi izvajalci morali biti priznani, renomirani, hitri, spretni, bistvo pa je, da so kvalitetni.

- Ali opažate razliko po odprtju trga z električno energijo?

Med prejšnjimi monopoli in sedanjim tržnim sistemom je vsekakor velika razlika. Med podizvajalci se vidi, kdo je monopolist in kdo dela na dolgi rok, na svoj imidž.

2. Kako ocenjujete sodelovanje z javnimi infrastrukturnimi podjetji?

Na terenu, če pride pri gradbenih, elektromontažnih ali vzdrževalnih delih do zastojev, to rešujemo z dobrimi izkušnjami, s poštenim delom. Če si do stranke dober, je tudi stranka razumevajoča, če je potrebno ti celo priskoči na pomoč.

Kako vodite odnose med izvajalskimi in podizvajalskimi funkcijami?

V našem podjetju ima vsak objekt svojega vodjo, ki je za to izobražen, usposobljen in zadeve pozna do potankosti in tako na terenu ureja in usklajuje vse stvari z investitorji.

Kako kot kooperantsko podjetje ocenjujete sodelovanje z javnimi infrastrukturnimi podjetji? Ali je po odprtju trga lažje pridobivati posle?

Z javnimi razpisi se težje dobi posle. Mogoče je javni razpis potreben za državo. Za infrastrukturo bi moralo biti poenostavljeno. Na razpisih sodelujejo številni izvajalci, med katerimi je le peščica ustrezno usposobljena za strokovno izvajanje del. (postal je nemiren)

- Kje vidite rešitev?

Rešitev bi bila mogoče v tem kot je bilo nekoč, če izvajalcu zaupamo v kvaliteto, v poštenost, naj dobi delo.

- Kako ocenjujete ugled in prepoznavnost infrastrukturnih podjetij?

Podjetja so prepoznavna po oznakah na vozilih, na oblekah in imidžu. Znana so kot redni in zanesljivi plačniki. Po drugi strani pa zahtevajo in izterjajo neplačilo računov, če je potrebno tudi z grožnjo po odklopu elektrike. Ocenjujem jih skozi njihovo delo in usluge, ki mi jih nudijo. Menim, da so nekatera infrastrukturna podjetja po uslugah, ki jih nudijo lahko boljše od nekaterih javnih zavodov.

- Kakšno je vaše stališče do splošno znanega javnega mnenja o elektroenergetiki?

Modno je, da ljudje nasprotujejo infrastrukturnim posegom, pri tem pa se strokovno ne premisli, kako na drug način zagotoviti pričakovane koristi elektroenergetike.

- S čem bi se dalo to izboljšati?

Pogrešam pošteno in strokovno osveščanje javnosti. Priznati bi morali pravične odškodnine za posege na zemljišču prizadetih posameznikov in dodeliti dovolj koristi lokalnim skupnostim. Zavedam se, da infrastruktura ne more biti poceni! Distributerjev ugled bi se v družbi lahko povečal s kakovostnim delom in prijaznostjo do strank.

3. Kaj vpliva na potrošnjo električne energije?

Na porabo elektrike vplivajo letni časa, pozimi, ko so nižje temperature in daljše noči, je večja poraba. Pomembni so tudi osebni dejavniki s katerimi zvišujemo življenjski standard, način življenja in potratnost priključenih naprav. Z vidika komoditete in cene je za ogrevanje ugodna elektrika. Na potrošnjo vpliva predvsem pa relativno nizka cena in včasih nedostopnost drugih energentov. Na ceno vpliva še trg in politika.

- Kako pogosto spremljate porabo energije?

Pri ogrevanju nam potrošnjo dopolnjujejo sončni kolektorji. Če je elektrika poceni malo manj pazimo pri porabi, če je cena večja pa prej ugasnemo luči ... (smeh) Električnega števca nikoli posebej ne preverjam, zaupam odčitku distributerja. Smo racionalen porabnik energije.

4. Kako varčujete pri porabi električne energije?

Podpiram racionalno rabo energije. Za njo bi morali poskrbeti znanstveniki z odkritjem ekonomičnih nadomestnih načinov pridobivanja električne energije. Z osveščanjem bi prav tako pripomogli k skrbni rabi električne energije. Pri elektriki gledamo, da imamo varčne žarnice, vgrajene senzorje za vklop in timer ure. Več varčnosti bi lahko bilo pri reklamnih tablah in razsvetlitvi javnih površin.

- Kakšen je vaš odnos do alternativnih virov energije?

Podpiram, da se obnovljiva energija iz vodnih in sončnih elektrarn čimbolj izkorišča, ob premišljenih posegih v prostor; na korekten način. V svetovnem merilu niso dosegli dogovorov in upoštevanja kriterijev, čeprav preti zaradi vpliva tople grede katastrofa. Zato sta vetrna in sončna energija kot vira osnovne oskrbe z elektriko še veliko predraga, nekonkurenčna in ju podpirajo le zahteve EU s predpisanim subvencioniranjem investicij in eksploatacije.

Distributer »B«

1. Kakšno mnenje imate o karakteristikah kvalitetnih storitev infrastrukture?

Za napajanje po distribucijskih napravah je najpomembnejša zanesljivost. Remonti, revizije, večja vzdrževalna dela in investicije v malih elektrarnah se opravljajo v času, ko je minimalna proizvodnja oz. minimalni pretoki vodotokov, da imamo čim manjša tveganja pri izpadu dohodka.

- Kako pomembna se vam zdi kakovost?

Pri izvajanju infrastrukturnih storitev v obratovanju sistema dajemo kakovosti velik pomen in jo spremljamo in merimo. Potrebno bo vse večji pomen dati komercialni kakovosti s posebno obravnavo odnosa do uporabnikov.

- Kakšen odnos imate do zanesljivosti infrastrukture?

Dostopnost cest, telefonija, informatika in električni vodi, morajo biti zagotovljeni ves čas.

Predvsem je pomembna zanesljivost oskrbe nad katero bdijo v Distribucijskem centru vodenja in v primeru okvar ukrepajo s preklopi omrežja z drugih napajalnih virov ter aktivirajo dežurne ekipe.

- Kakšen pomen dajete temu?

Zanesljivost in kakovost storitev v elektrodistribuciji se mi zdita zelo pomembni, bolj kot cena. Vse to štejem pod osnovno oskrbo, zato menim, da podvrženje teh storitev popolnim tržnim načelom ni dobro za njihovo kakovost in zanesljivost. Zagotavljanje tržne cene pri teh vpliva na racionalnejše obnašanje ponudnikov in s tem se zniža kakovost. Primer: z odprtjem energetskega trga je res prišlo do znižanja cen, vendar je imelo negativni vpliv na zanesljivost njene oskrbe (razpad sistemov ZDA, električni mrk v Evropi).

Elektroenergetiko preveč podcenjujemo, absolutno potrebno jo je gledati kot sistem posebnega pomena, ki nima tipičnega tržnega blaga.

- Kako ste zadovoljni z lastnimi storitvami?

Z našimi storitvami smo razmeroma zadovoljni, bi se pa dalo še marsikaj izboljšati. Uvajamo Klicni center, ki bo izboljšal način obveščanja o prekinitev oz. motnjah na omrežju in reklamacije za obračun električne energije. Poleg elektrike pripravljamo razširitev dodatnih komunalno-infrastrukturnih storitev za potrošnika.

- Kakšno je vaše mnenje o javni infrastrukturi, kaj vas najbolj moti?

Problem je umeščanje te infrastrukture v prostor. Vsak za oskrbo zaseda svoj koridor, manjkrat, le v mestih se dogovorimo za skupne trase z drugimi infrastrukturnimi vodi, kjer prihaja do težav pri koordinaciji. V bistvu me najbolj moti ta birokracija, to zaviranje. Država bi morala zakonodajo prilagoditi, da bi bila bolj prijazna investitorjem. Pridobivanje soglasij je dolgotrajno in če manjka eno soglasje, ni možno graditi.

- Kako pa vaše podjetje v javnem upravljavskem delu izdaja soglasja za novogradnje objektov?

Upravitelji izdajamo soglasja po točnih navodilih in predpisih, nismo počasni, ampak dosledni, držimo se zakonskih rokov upravnega postopka. Gradnje izvajamo v skladu z varnostjo pri delu in tehnično stroko po uredbah za upravljanje javne službe systemskega operaterja distribucijskega omrežja. Za uporabo omrežja ceno enotno za vso državo določa Agencija za energijo Republike Slovenije.

- Kako delujejo prodajalci električne energije?

Prodajalci se prizadevajo zadržati tržni delež, kljub velikim pritiskom konkurence. Trudijo se biti soliden in zaupanja vreden partner. Zagotavljajo konkurenčne cene, da obdržijo stranke. Odjemalcem nudijo ugodne pogoje z bonitetami in plačilnimi roki.

- Kakšen je vaš pogled na razvoj infrastrukture?

Komunikacija med odjemalcem in izvajalcem storitve je zastarela, zato jo je potrebno izboljšati s sodobnejšim sistemom. Merilne sisteme je potrebno povezati z dvosmernim potekom informacij, ki se uporabljajo v svetu in so razvojna priložnost za slovensko industrijo.

- Ali lahko to pojasnite?

Slovenska javna infrastruktura je v fazi razvoja in se bo izboljšala z vpeljavo CIS (Customer Information System) in CRM (Customer Related Management). Prodajalci morajo biti visoko izobraženi s prirojenim občutkom prijazne komunikacije.

2. Kako ocenjujete ugled in prepoznavnost infrastrukturnih podjetij?

Ugled in prepoznavnost slonita na izkušnjah, tradiciji in ustvarjenem renomeju. Skrb zbujajoče pa je, da se preveč zanaša na pretekle adute in pozablja na razvoj novih storitev. Hitro se lahko zgodi, da se pojavi ponudnik z boljšimi storitvami in prevzame kupce. Storitve v infrastrukturi morajo biti boljše kot sedaj in pomeniti nekaj več kot daj-dam, kar pomeni poseben odnos med poslovnima partnerjema. Več bo potrebno narediti na marketingu z vidika tržnega komuniciranja za odjemalce, saj je sedanji centralistični sistem omejen le na področje korporacijskega komuniciranja stikov z javnostjo. V bodoče bomo morali več promovirati kot ponudnik električne energije iz obnovljivih virov.

- Bi infrastrukturna podjetja priporočili svojim prijateljem?

To pa vsekakor. Smo uveljavljeno in preizkušeno podjetje z izkušnjami. (pove poudarjeno, odločno)

3. Kako ocenjujete racionalno rabo električne energije?

Pri kratkoročnih vplivih na potrošnjo vplivajo življenjski pogoji z vidika družinskih razmer in družbenega stana in izredni dogodki: TV prenosi, stavke, stečaji podjetij. Pri dolgoročnih trendih na potrošnjo vplivajo: razvoj industrije, razvoj novih tehnologij, ki so večinoma na elektriko, spremembe načina življenja, demografija, klimatske razmere.

- Ali opazate v daljšem časovnem obdobju spremembe porabe energije zaradi teh vplivov?

Poraba se veča zaradi vremenskih razmer, zimskega ogrevanja in poletnega hlajenja prostorov. Z večjo kupno močjo se je povečal luksuz, ki vpliva na večje število gospodinskih aparatov. Racionalna raba energije je povezana z ozaveščenostjo ljudi, da kupujejo aparate kakovostnih energijskih razredov. Privarčujemo lahko z varčnimi žarnicami. Za distributerja je v poslovno bolj zanimiva, da ima odjemalec non stop prižgano luč, ker bo več prodal. Za potrošnika pa nepremišljena potrata energije, ni najbolj ekonomična.

- Kako odjemalci spremljajo porabo električne energije?

Veliki odjemalci sproti preverjajo porabo in račune, manjši pa občasno. Vsem upravičenim odjemalcem smo poslali letne zbirke podatkov. Manjši interes je bil med odjemalci za nakup standardnega paketa zbira četrletnih podatkov o vseh merilnih mestih. Med industrijskimi odjemalci vzpodbujamo vgradnjo daljinskih elektronskih meritev in nakup paketa za vpogled preko interneta o odčitkih na merilnih mestih vsakih 15 minut. Izobraževanje upravičenih odjemalcev je bilo v obliki dveh srečanj, kar je premalo, zato bo potrebno več vlagati v izobraževanje uporabnikov o pomembnosti in načinih racionalne rabe energije.

4. Kakšen je vaš odnos do električne energije proizvedene iz obnovljivih virov?

Obnovljivi viri so energija tisočletja. Vseskozi bomo morali stremeti, da bomo čim več elektrike proizvedli iz obnovljivih virov (kar tudi navaja nacionalni energetske program), ker s tem zmanjšujemo emisije toplogrednih plinov. Obnovljivi viri pomenijo rast podjetij s to energijo, okolice, dvig ugleda države, ekološko ozaveščenost, nove zaposlitve. Vzpodbujanje proizvodnje električne energije iz obnovljivih virov odpira možnosti za vključevanje domače industrije pri hidro proizvodnji, za solarne naprave pa se elementi uvažajo iz Nemčije in Japonske.

- Kakšne ugotovitve imate glede ekonomičnosti pri sončnih elektrarnah?

Mislim, da je življenjska doba sončnih elektrarn kratka, povračilna doba vlaganj sredstev ob subvencioniranju države, pa je relativno dolga. Če bodo odkupne cene za električno energijo iz obnovljivih virov dosti visoke, bo to dodatno spodbudilo vlagatelje.

Odjemalec »C«

1. Kakšno je vaše mnenje o javni infrastrukturi, kaj vas najbolj moti (vam je všeč)?

Z dobavitelji energije smo imeli že v preteklosti zelo dobre odnose. Pogoji za prodajo in nakup električne energije so bili v preteklosti celo ugodnejši. Zelo velik vpliv na odjem in posredno na stroške, imajo izredni dogodki na napravah za lastno proizvodnjo električne energije. Prejšnje ekipe (tako na strani dobaviteljev, kot tudi na strani porabnikov) so dogovorile za porabnika dokaj ugodne pogoje. Stiki so bili redni in kolegialni. Tudi po prehodu na sistem upravičenih odjemalcev se je odnos z dobavitelji električne energije ohranil na dokaj visokem nivoju. Z upravitelcem omrežja pa stikov nismo uspeli navezati na tako visokem nivoju in jih čutimo kot bolj uradne. Po drugi strani pa so se cene za uporabo omrežij v primerjavi s preteklostjo izjemno povečale. Ravno ta del zmanjšuje možnost za povečevanje kapacitete soproizvodnje električne in toplotne energije do nivoja, ko bi lahko oddajali presežke v javno mrežo.

- Kakšno mnenje imate o karakteristikah kvalitetnih storitev infrastrukture?

Naj poudarim, da so bili odnosi v "netrznem času" dobri, saj je bilo upravljanje omrežja in dobava energije v enih rokah.

2. Kako pomembna se vam zdi kakovost in zanesljivost infrastrukture?

Kar se tiče dobav plina skoraj nimamo težav, saj so nihanja tako neznatna, da ne vplivajo na obratovalno sposobnost energetskih in tehnoloških naprav. Za stabilno obratovanje imamo zelo visoke zahteve za kvaliteto električne energije, kjer morata biti napetost in frekvenca v tolerancah, ki še ne povzročajo izpada celotne tovarne ali le najbolj občutljivih naprav (računalniki, regulacija). V smislu zanesljivosti je glede na ure izpadov v letu obratovanje distribucijskega omrežja v primerljivih mejah.

3. Kako ste zadovoljni z distribucijskimi storitvami?

Edino, kar je zadovoljivo so napovedi planskih del na javni električni mreži. Vse ostalo je nenapovedano (prekinitve, sunki, motnje, izpadi), povzroča pa hude težave zlasti v sezoni neviht in snegolomov. Spremljanje porabe in stroškov imamo sproti, saj že od leta 1998 beležimo porabo celotne tovarne in posameznih podsklopov z računalniškim zajemom podatkov v realnem času.

- Kako ocenjujete ugled in prepoznavnost infrastrukturnih podjetij?

Elektro podjetje se premalo vključuje v svetovanje in spodbujanje racionalne uporabe energije. Prevladuje splošno mnenje, da je ravno na področju infrastrukture še velika rezerva. Na tem področju bo potrebno vzpostaviti bistveno boljši nadzor, vendar žal kvalificiranih nadzornikov primanjkuje. Tu ni vprašanje samo stroke ampak tudi poštenja, da ne rečem korupcije.

- Kako ste zadovoljni z osebjem?

Odnosi med ljudmi, med upravitelji in prodajalci na eni strani in med nami kot odjemalci na drugi strani, se morajo med sabo ujemati. Čeprav gre za isto podjetje, so velike razlike v odnosu med upravitelji in prodajalci. Z upravitelji se je težko kaj dogovoriti, vse poteka počasi z vrsto ovir. Pohvalno je sodelovanje s terenskimi nadzorniki, ki skrbijo za dobro vzdrževanje naprav. Naši pogodbeni izvajalci so solidni, kvalitetni in napredni, cenimo njihove nasvete in napredne ideje s stališča kakovosti odjema. Distribucijski prodajalci so takoj pripravljeni na pogovor in prisluhniti izraženim potrebam. Ko smo ob odprtju trga želeli preizkusiti nakupe produktov na borzi in nakup treh megavatov pasovne električne energije iz tujine, so distributerjevi trgovci za nas opravili borzne posle in uvoz. Sklenili smo dobro konkurenčno prodajno pogodbo glede na dogajanja na trgu.

- Kateri dejavniki vplivajo na potrošnjo energije?

Na porabo električne energije vpliva zlasti vrsta proizvodnega programa, hitrost stroja in morebitni tehnološki zastoji v proizvodnji. Na odjem električne energije pa vpliva tudi obratovalna sposobnost lastnega turbogeneratorja. V energetske službi se na podlagi cenovnih razmer in trendih na trgu odločamo o najugodnejših energentih in izbiramo med tremi napajalnimi viri.

4. Kako pogosto spremljate porabo energije?

Porabo električne energije spremljamo dnevno, zapisi v realnem času s frekvenco zapisa vsakih 20 sekund.

- Kako ocenjujete racionalno rabo energije?

Racionalna raba energije je zelo zanimivo področje, ki zahteva tehnično tehnološko kompetenco oziroma dobro poznavanje energetske intenzivnih tehnoloških procesov. Treba je poznati vse vplivne, neodvisne spremenljivke, ki imajo za posledico boljše ali slabše rezultate

specifične porabe energije na enoto proizvoda. Tega žal ne vejo niti vsi odgovorni v branži, zato se na tem področju pojavljajo tako velike razlike po posameznih tovarnah.

Bili smo zelo zadovoljni, ko smo leta 2003 dobili priznanje za prispevek k energetske učinkovitosti podjetja, ki ga je podelila Agencija za učinkovito rabo energije v okviru Ministrstva za okolje, prostor in energijo.

- Kakšen je vaš odnos do električne energije proizvedene iz obnovljivih virov?

Smo pristaši najcenejše energije, saj le nizki proizvodni stroški zagotavljajo preživetje v hudi svetovni konkurenci. Gospodarske aktivnosti se selijo od sedanjih razvitih področij v tiste, kjer ekologija ne igra ravno močne vloge, zato je konkurenčni boj neizprosni. S finančnega vidika je dražja modra energija, kar za nas pomeni večji strošek.

- Ali lahko to pojasnite?

Problem obnovljivih virov je v tem, da je gostota proizvedene energije majhna (prostorsko zahtevna), zato je zelo omejena. Ko se bodo spremenili kriteriji ekonomske valorizacije energetskih projektov (in prišli do veljave t.i. eksterni stroški) se bodo začeli boljši časi za obnovljive vire. To je možno doseči zaenkrat samo z učinkovito energetsko politiko.

Rezultati in interpretacija podatkov

Izoblikovali sta se dve kategoriji: motiviranost in konkurenčnost.

Kategorija: Motiviranost

V kategoriji motiviranost je izvajalec dejal, da opaža velike razlike v odnosu med upravljalci in prodajalci v okviru skupnega elektrodistribucijskega podjetja. Tehnični referenti so počasni in neprilagodljivi, komplicirajo brez pomena in povzročajo težave sebi in uporabnikom. Meni, da bi se s kakovostnim delom in predvsem s prijaznostjo do strank, ugled distributerja v družbi, lahko zelo povečal. Na terenu, če pride pri gradbenih, elektromontažnih ali vzdrževalnih delih do zastojev, to rešujejo z dobrimi izkušnjami in s poštenim delom. Če si do stranke dober, je tudi stranka razumevajoča, če je potrebno ti celo priskoči na pomoč.

Tveganja so v EU mejah. Izvajalec je poudaril, da bi morali biti izvajalci pri popravilih oz. pri izgradnjah investicijskih objektov priznani, renomirani, hitri, spretni in kvalitetni. Delo naj dobi izvajalec, ki mu zaupamo v kvaliteto in v poštenost. Razložil je, da imajo njihovi objekti svojega vodjo, ki je za to izobražen, usposobljen in zadeve pozna do potankosti, ki jih na terenu ureja in usklajuje z investitorji. Električnega števca nikoli posebej ne preverja, verjame odčitku distributerja. Meni, da so nekatera infrastrukturna podjetja po uslugah, ki jih nudijo lahko boljša od nekaterih javnih zavodov.

Izvajalec je dejal, da je obveščanje pri izpadih elektrike malo oteženo, kajti obveščanje le preko radia je zastarelo in bi moralo biti v primernejši elektronski obliki. Pogreša veliko pošteno in strokovno osveščanje javnosti. Priznati bi morali pravične odškodnine za posege na njihovem zemljišču prizadetim posameznikom in dodeliti dovolj koristi lokalnim skupnostim. Zaveda se, da infrastruktura ne more biti poceni! Opaža, da je modno, da ljudje nasprotujejo infrastrukturnim posegom, pri tem pa se strokovno ne premisli, kako bi na drug način zagotovili pričakovane koristi elektroenergetike. Podjetja so znana kot redni in zanesljivi plačniki. Po drugi strani zahtevajo in izterjajo neplačilo računov, če je potrebno tudi z grožnjo po odklopu elektrike. Izvajalec prepozna podjetja po oznakah na vozilih, na oblekah in imidžu. Izvajalec ocenjuje, da bi se distributerjev ugled v družbi lahko povečal s kakovostnim delom in prijaznostjo do strank.

K skrbni rabi električne energije bi prav tako pripomogli z osveščanjem. Izvajalec je povedal, da za ogrevanje izkorišča izrabo vira sončnih kolektorjev. Podpira, da se obnovljiva energija iz vodnih in sončnih elektrarn čim bolj izkorišča, ob premišljenih posegih v prostor; na korekten način. Opozori, da v svetovnem merilu niso dosegli dogovorov in upoštevanja kriterijev, čeprav preti zaradi vpliva tople grede katastrofa. Izpostavi dilemo, da sta vetrna in sončna energija kot vira osnovne oskrbe z elektriko še veliko predraga, nekonkurenčna in ju podpirajo le zahteve EU s predpisanim subvencioniranjem investicij in eksploatacije.

Distributer pravi, da upravljalci izdajajo soglasja po točnih navodilih in predpisih, niso počasni, ampak dosledni, držijo se zakonskih rokov upravnega postopka. Gradnje izvajajo v skladu z varnostjo pri delu in tehnično stroko. Prodajalci se trudijo biti solidni in zaupanja vredni partner; storitve morajo biti boljše in nekaj več kot daj – dam, kar pomeni poseben odnos med poslovnima partnerjema. Morajo biti visoko izobraženi s prirojenim občutkom prijazne komunikacije. Zaveda se, da bo potrebno večji pomen dati komercialni kakovosti s posebno obravnavo odnosa do uporabnikov.

Distributer pravi, da ugled in prepoznavnost slonita na izkušnjah, tradiciji in ustvarjenem renomeju. Ugotavlja, da je komunikacija med odjemalcem in izvajalcem storitve zastarela, zato jo je potrebno izboljšati s sodobnejšim sistemom. Več bo potrebno narediti na marketingu z vidika tržnega komuniciranja za odjemalce, saj je sedanji centralistični sistem omejen le na področje korporacijskega komuniciranja stikov z javnostjo. Zaveda se, da se lahko zgodi, da se pojavi ponudnik z boljšimi storitvami in prevzame kupce.

Distributer je mnenja, da so obnovljivi viri energije tisočletja. Vseskozi bodo morali stremeti, da bodo čim več elektrike proizvedli iz obnovljivih virov (kar tudi navaja nacionalni energetski program), ker s tem zmanjšujejo emisije toplogrednih plinov. Obnovljivi viri

pomenijo rast podjetij s to energijo, okolice, dvig ugleda države, ekološko ozaveščenost, nove zaposlitve. V bodoče se bo distributer zavzel za večjo promocijo kot ponudnik električne energije iz obnovljivih virov.

Odjemalec industrijskega podjetja je poudaril, da so bili odnosi v "netržnem času" dobri, saj je bilo upravljanje omrežja in dobava energije v enih rokah. Po odprtju trga z električno energijo in ločitvijo dejavnosti, z upravitelcem omrežja stikov niso uspeli navezati na tako visokem nivoju in jih čutijo kot bolj uradne. Z upravitelci so je težko kaj dogovoriti, vse potekala počasi z vrsto ovir.

Opaža pohvalno sodelovanje s terenskimi nadzorniki, ki skrbijo za dobro vzdrževanje naprav. Odjemalčevi pogodbeni izvajalci so solidni, kvalitetni in napredni, ceni njihove nasvete in napredne ideje s stališča kakovosti odjema. Po prehodu na sistem upravičenih odjemalcev se je odnos z dobavitelji električne energije ohranil na dokaj visokem nivoju. Meni, da so distribucijski prodajalci takoj pripravljeni na pogovor in prisluhniti izraženim potrebam.

Odjemalec poudari, da je pristaš najcenejše energije, saj le nizki proizvodni stroški zagotavljajo preživetje v hudi svetovni konkurenci. Nakazuje, da se gospodarske aktivnosti selijo od sedanjih razvitih področij v tiste, kjer ekologija ne igra ravno močne vloge, zato je konkurenčni boj neizprosni.

Kategorija: Konkurenčnost

V kategoriji konkurenčnost je izvajalec ugotovil, da je med prejšnjimi monopoli in sedanjim tržnim sistemom vsekakor velika razlika. V podjetjih, kjer je država v večinski lasti, gre bolj počasi; bolj prilagodljivo je, ko gre monopol na večjo konkurenco. Ugotavlja, da se med podizvajalci vidi, kdo je monopolist in kdo dela na dolgi rok, za svoj imidž. Njegovo mnenje je, da elektrika, železnica, telekomunikacije, premogovništvo, ostanejo na državnem nivoju, vse ostalo pa se lahko privatizira. Komentiral je oddajo del preko javnih razpisov, ki so za državo potrebni, za infrastrukturo pa bi morali biti poenostavljeni. Izvajalec kooperant je opisal primere, ko na razpisih sodelujejo številni izvajalci, med katerimi so redki ustrezno usposobljeni za strokovno izvajanje del.

Izvajalec je povedal, da na večjo porabo elektrike vplivajo letni časi, življenjski standard, način življenja in potratnost priključenih naprav. Na potrošnjo vpliva relativno nizka cena in včasih nedostopnost drugih energentov. Ocenjuje, da je z vidika komoditete in cene, za ogrevanje ugodna elektrika. Na ceno vpliva še trg in politika. Pravi, da je racionalen porabnik energije. To ilustrira z dejstvom, če je elektrika poceni, malo manj pazijo pri porabi, če je cena večja pa prej ugasnejo luči. Varčuje z varčnimi žarnicami, vgrajenimi senzorji za vklop in timer urami. Opaža, da bi lahko bilo več varčnosti pri reklamnih tablah in razsvetlitvi javnih površin. Izvajalec podpira racionalno rabo energije; za njo bi morali poskrbeti znanstveniki z odkritjem ekonomičnih nadomestnih načinov pridobivanja električne energije.

Distributer je nakazal problem umeščanja infrastrukture v prostor in poteka koridorjev. To je ilustriral na primeru redkih dogovorov skupnih tras z drugimi infrastrukturnimi vodi, kjer prihaja do težav pri koordinaciji. V bistvu ga najbolj moti ta birokracija, to zaviranje. Država bi morala zakonodajo prilagoditi, da bi bila bolj prijazna investitorjem. Pravi, da je pridobivanje soglasij dolgotrajno in če manjka eno soglasje, ni možno graditi. Za uporabo omrežja ceno enotno za vso državo določa Agencija za energijo Republike Slovenije. Konkurenčnost je na prodajnem področju električne energije, ugotavlja; prodajalci nudijo odjemalcem ugodne pogoje z bonitetami in plačilnimi roki. Prodajalci se prizadevajo zadržati tržni delež, kljub velikim pritiskom konkurence. Za podjetje odločno pove, da je uveljavljeno in preizkušeno.

Distributer poudarja, da je za napajanje po distribucijskih napravah najpomembnejša zanesljivost. Nad njo bdijo v Distribucijskem centru vodenja in v primeru okvar ukrepajo s preklopi omrežja z drugih napajalnih virov ter aktivirajo dežurne ekipe. Pri izvajanju infrastrukturnih storitev v obratovanju sistema dajejo kakovosti velik pomen in jo spremljajo in merijo. Remonti, revizije, večja vzdrževalna dela in investicije v malih elektrarnah se opravljajo v času, ko je minimalna proizvodnja oz. minimalni pretoki vodotokov, da imamo čim manjša tveganja pri izpadu dohodka. Distributerju se zdita zanesljivost in kakovost bolj pomembni kot cena. Elektroenergetiko preveč podcenjujemo, absolutno potrebno jo je gledati kot zanesljiv sistem posebnega pomena, ki nima tipičnega tržnega blaga, meni distributer. Ocenjuje, da je potrebno merilne sisteme povezati z dvosmernim potekom informacij, ki se uporabljajo v svetu in so razvojna priložnost za slovensko industrijo. Slovenska javna infrastruktura je v fazi razvoja in se bo izboljšala z vpeljavo CIS (Customer Information System) in CRM (Customer Related Management). Distributer pripravlja razširitev dodatnih komunalno-infrastrukturnih storitev za potrošnika.

Distributer je analiziral, da pri kratkoročnih vplivih na potrošnjo vplivajo življenjski pogoji z vidika družinskih razmer in družbenega stana in izredni dogodki: TV prenosi, stavke, stečaji podjetij. Pri dolgoročnih trendih na potrošnjo vplivajo: razvoj industrije, razvoj novih tehnologij z električno osnovo, spremembe načina življenja, demografija, klimatske razmere. Izpostavil je, da se poraba večja zaradi vremenskih razmer, zimskega ogrevanja in poletnega hlajenja prostorov. Z večjo kupno močjo se je povečal luksuz, ki vpliva na večje število gospodinjskih aparatov. Navedel je, da zagotavljanje tržne cene vpliva na racionalnejše obnašanje ponudnikov in s tem se zniža kakovost. Primer: z odprtjem energetskega trga je res prišlo do znižanja cen, vendar je imelo negativni vpliv na zanesljivost njene oskrbe (razpad sistemov ZDA, električni mrk v Evropi). Je mnenja, da je racionalna raba energije povezana z ozaveščenostjo ljudi, da kupujejo aparate kakovostnih energijskih razredov. Privarčuje se lahko z varčnimi žarnicami. Za distributerja je v poslovno bolj zanimiva, da ima

odjemalec non stop prižgano luč, ker bo več prodal. Za potrošnika pa nepremišljena potrata energije, ni najbolj ekonomična. Veliki odjemalci sproti preverjajo porabo in račune, manjši odjemalci pa občasno. Med industrijskimi odjemalci vzpodbujajo vgradnjo daljinskih elektronskih meritev in nakup paketa za vpogled preko interneta o odčitkih na merilnih mestih vsakih 15 minut. Prodaja kaže, da je bil manjši interes med odjemalci za nakup standardnega paketa zbira četrtnetnih podatkov. Izobraževanje upravičenih odjemalcev je bilo v obliki dveh srečanj, kar je premalo, zato bo potrebno več vlagati v izobraževanje uporabnikov o pomembnosti in načinih racionalne rabe energije.

Vzpodbujanje proizvodnje električne energije iz obnovljivih virov odpira možnosti za vključevanje domače industrije pri hidroprodukciji, za solarne naprave pa se elementi uvažajo iz Nemčije in Japonske. Distributer pravi, če bodo odkupne cene za električno energijo iz obnovljivih virov dosti visoke, bo to dodatno spodbudilo vlagatelje. Misli, da je življenjska doba sončnih elektrarn kratka, povračilna doba vlaganj sredstev ob subvencioniranju države, pa je relativno dolga.

Odjemalec se spominja, da so bili pogoji za prodajo in nakup električne energije v preteklosti celo ugodnejši. Prejšnje ekipe (tako na strani dobaviteljev, kot tudi na strani porabnikov) so dogovorile dokaj ugodne pogoje za porabnika. Razpolagal je s podatkom, da so se po drugi strani cene za uporabo omrežij v primerjavi s preteklostjo izjemno povečale. Dejal je, da prevladuje splošno mnenje, da je na področju infrastrukture še velika rezerva. Na tem področju bo potrebno vzpostaviti bistveno boljši nadzor, vendar žal kvalificiranih nadzornikov primanjkuje. To ni vprašanje stroke, ampak tudi poštenja, da ne reče korupcije. Pohvalil se je, da so sklenili dobro konkurenčno prodajno pogodbo glede na dogajanja na trgu.

Odjemalec je izpostavil, da imajo za stabilno obratovanje zelo visoke zahteve za kvaliteto električne energije, kjer morata biti napetost in frekvenca ter gradienti sprememb v tolerancah, ki še ne povzročajo izpada celotne tovarne ali le najbolj občutljivih naprav (računalniki, regulacija). Ugotavlja, da je v smislu zanesljivosti glede na ure izpadov v letu, obratovanje distribucijskega omrežja v primerljivih mejah. Odjemalec pove, da je z vidika omrežnine zmanjšana možnost za povečevanje kapacitete soproizvodnje električne in toplotne energije do nivoja, ko bi lahko oddajal presežke v javno mrežo. Kritično pove, da so zadovoljive le napovedi planskih del na javni električni mreži. Vse ostalo je nenapovedano (prekinitve, sunki, motnje, izpadi), povzroča pa hude težave zlasti v sezoni neviht in snegolomov. Ko so ob odprtju trga želeli preizkusiti nakupe produktov na borzi in nakup 3 megavatov pasovne električne energije iz tujine, so distributerjevi trgovci za njih opravili borzne posle in uvoz.

Odjemalec vidi dejavnike potrošnje električne energije v vrsti proizvodnega programa, hitrosti stroja in morebitnih tehnoloških zastojih v proizvodnji. Na odjem električne energije pa vpliva tudi obratovalna sposobnost lastnega turbogeneratorja. Porabo električne energije spremljajo dnevno, zapisi v realnem času s frekvenco zapisa vsakih 20 sekund. Ugotavlja, da imajo zelo velik vpliv na odjem in posredno na stroške izredni dogodki na napravah za lastno proizvodnjo električne energije. Spremljanje porabe in stroškov spremlja redno in beleži porabo celotne tovarne in posameznih podsklopov z računalniškim zajemom podatkov v realnem času. Je mnenja, da se elektro podjetje premalo vključuje v svetovanje in spodbujanje racionalne uporabe energije. Racionalna raba energije je zelo zanimivo področje, ki zahteva tehnično tehnološko kompetenco oziroma dobro poznavanje energetskega intenzivnih tehnoloških procesov. Odjemalec pravi, da je treba poznati vse vplivne, neodvisne spremenljivke, ki imajo za posledico boljše ali slabše rezultate specifične porabe energije na enoto proizvoda. Prizna, da tega žal ne vejo niti vsi odgovorni v branži, zato se na tem področju pojavljajo tako velike razlike po posameznih tovarnah. Za leto 2003 je odjemalec dobil priznanje za prispevek k energetske učinkovitosti podjetja, ki ga je podelila Agencija za učinkovito rabo energije v okviru Ministrstva za okolje, prostor in energijo.

Problem obnovljivih virov je v tem, da je gostota proizvedene energije majhna (prostorsko zahtevna), zato je zelo omejena. S finančnega vidika je dražja modra energija, kar za odjemalca pomeni večji strošek. Ko se bodo spremenili kriteriji ekonomske valorizacije energetskih projektov (in prišli do veljave t. i. eksterni stroški) se bodo začeli boljši časi za obnovljive vire, trdi. To je možno doseči zaenkrat samo z učinkovito energetske politiko.

Razprava o ugotovitvah

Pri kvalitativni analizi ugotavljam poglede na dobavo električne energije in izvajanje distribucijskih storitev o čemer si ljudje ustvarjajo konstrukte, izražajo občutke, razmišljajo o klimi in dinamiki razvoja. Nenehno spremljanje globalnih potrošnih navad, ki se izražajo skozi porabo električne energije, je stalnica poglobljenega strateškega razmisleka.

Kvalitativna metoda je bila usmerjena v kvaliteto, bistvo s ciljem razumeti, opisati in odkriti skozi polstrukturirane intervjuje pomen, ki ga dajejo izvajalec, distributer in uporabnik – odjemalec električne energije sektorju distribucije električne energije. Način obdelave je bil induktiven »izhajajoč iz raziskovalca«. V ugotovitvah se ob drugih tehničnih elementih, kot ključna zaključka kvalitativne raziskave izkažeta osebna motiviranost in konkurenčnost odjema električne energije. Raven paradigme je socialni konstruktivizem. Kot raziskovalec sem bil del opazovanega, človeškim interesi so glavni pogon znanosti, z razlago hočem povečati splošno razumevanje okoliščin, raziskava napreduje z zbiranjem dragocenih podatkov iz katerih sem dobil ideje za posploševanje s teoretično abstrakcijo.

Izvajalec in odjemalec opažata velike razlike v odnosu med upravljavci in prodajalci, čeprav gre za enotno elektrodistribucijsko podjetje.

Distributer na managerskem nivoju je razdvojen in zaznava spremembe. Zaveda se zahtev upravljaljskih postopkov zakonske regulative in vidi v tržnem segmentu potrebo po znanju in komunikacijskih veščinah prodajalcev, na kar se pozitivno odzivajo odjemalci. Izvajalec ima izostren občutek za odnose s strankami in njihovo zadovoljstvo. Razvoj produktov zahteva inovativen pristop, ugotavljajo v razmišljanjih vsi trije akterji: izvajalec, distributer in odjemalec. Izvajalec pogreša sistematičen pristop pri odškodninah za posege v prostor. Odjemalec pričakuje prožnejše distributerjeve odzive na nove tehnologije kogeneracije za soproizvodnjo toplotne in električne energije z odkupom presežkov, s tako dinamiko in poslušom kot je bila dosežena pri prodaji novih produktov električne energije. Distributer bo moral preseči različne notranje poglede na osveščanje javnosti, celovito promocijo in marketing novih produktov z vidika tržnega komuniciranja za odjemalce in ponudbo novih širše energetske in informacijske storitev. Distributer bo več posvetil promociji in ozaveščanju energetske učinkovitosti.

Ekološka zvest v elektroenergetiki je prisotna, saj distributer nudi produkte proizvedene električne energije iz obnovljivih virov. V načelu vsi podpirajo ekologijo, ko pa je to, povezano z ekonomsko računico, je navdušenje manjše. Izvajalec, odjemalec in distributer omenjajo močnejše subvencioniranje investicij s strani države in pri eksploatairanju pri odkupnih cenah. Izvajalec opozarja na proizvodnjo električne energije iz obnovljivih virov ob preiščlenih posegih v prostor.

Z vidika konkurenčnosti se izvajalec in odjemalec razlikujeta v pogledu na infrastrukturo električnega omrežja, kjer izvajalec ne podpira privatizacije; rad bi zadržal privilegije pri poslih v monopolu, kar je čutiti iz odgovora in nebesedne komunikacije o težjem pridobivanju poslov preko javnih razpisov, mnenju o poenostavitvi in kritiki na ustrezno strokovno usposobljenost izbranih izvajalcev. Odjemalec izpostavlja zahtevo po boljšem nadzoru in konkurenčnosti, saj so se cene za uporabo omrežij v primerjavi s preteklostjo izjemno povečale, medtem ko so za električno energijo sklenili dobro konkurenčno prodajno pogodbo. Distributer se srečuje s zahtevami zakonodaje in sooča s konkurenco ter se nanjo odziva s prilagojeno ponudbo in ugodnejšimi pogoji. Glede kakovosti so si izvajalec, distributer in odjemalec enotni o zagotavljanju ustreznih tehničnih parametrov in zanesljivosti odjema električne energije. Izvajalec izpostavlja reference, zaupanje in procese za kvaliteto storitev. Odjemalec je pozoren na vzdrževanje, kvaliteto in svetovanje s stališča kakovosti odjema. Distributer vidi konkurenčnost v kvaliteti planiranja remontov in revizij, redundantnem prenapajanju in ukrepanju ob izpadih električne energije in komercialni kakovosti.

Pomena konkurenčnosti z vidika energetske učinkovitosti se zavedajo tako izvajalec, distributer kot odjemalec, saj zelo dobro poznajo vplivne dejavnike potrošnje. Na naravne pogoje ne morejo vplivati, na racionalno rabo energije se odzivajo z vidika ekonomičnosti. Odjemalec je z vlaganjem v znanje, tehnologijo in spremljanje porabe dosegel dobre učinke pri varčevanju. Izvajalec racionalno rabi energijo v danih razmerah glede na svoje potrebe, uporablja tudi varčne naprave. Odjemalec opozarja distributerja na njegovo prešibko zavezo k svetovanju in spodbujanju racionalne rabe energije. Distributer ugotavlja večji obseg naprav, ki so posledica večje kupne moči odjemalcev.

Po odprtju trga z električno energijo v podjetju nastajata dve različni kulturi. Prva obstoječa javno upravljaljska z reguliranim nadzorom države pri omrežnini je okostenela, neprilagodljiva. Iz nje izvira tudi negativno javno mnenje o panogi. Druga nova tržna prodaja v pogojih konkurence postaja prilagodljiva, vzpodbuja motiviranost in je odprta v odnosu. V raziskavi se je izoblikovala kot pomembna kategorija motivacija, ki se kaže v kulturi odnosov, ugledu, prepoznavnosti, obveščanju in marketingu novih informacijskih storitev, ki se odraža v ekološki zavesti. Konkurenčnost je izražena s kakovostjo, energetske učinkovitostjo in z razvojem novih produktov.

Odgovor na raziskovalna vprašanja

RV1: Kakšne so značilnosti in karakteristike kvalitetnih distribucijskih storitev električne energije za zadovoljevanje potreb uporabnikov?

Kakovostne distribucijske storitve električne energije za uporabnike vključujejo tako tehnične kot ne-tehnične (uporabniške) dimenzije: Tehnična zanesljivost:

- Udeleženci raziskave (distributerji in odjemalci) izpostavljajo zanesljivost oskrbe kot ključno komponento – brez pogostih izpadov, s stabilno napetostjo in frekvenco v dovoljenih tolerancah, kar je še posebej pomembno v industriji
- Učinkovito ukrepanje ob izpadih, vzdrževanje v času minimalne porabe ter distribucijski center vodenja omogočajo kakovostno izvajanje storitev

Uporabniška izkušnja in komunikacija:

- Pomemben element kakovosti storitev predstavlja komunikacija z uporabniki, ki mora biti ažurna, digitalizirana in proaktivna. Obstoječi kanali, kot so obveščanje po radiu, se zaznavajo kot zastareli
- Uporabniki pričakujejo elektronske oblike obveščanja, personalizirano svetovanje in vključevanje v odločanje o storitvah

Organizacijska kultura in odnos do uporabnika:

- V članku je izpostavljena razlika med hierarhično tehnično kulturo in bolj fleksibilno, tržno naravnano kulturo, ki je usmerjena v kakovostno storitev in uporabniško podporo
- Profesionalnost, prijaznost osebja in odzivnost na potrebe uporabnika močno vplivajo na zaznano kakovost

Sistemski vidik kakovosti:

- Kvaliteta storitev se meri tudi z vidika javne podobe, vključevanja v CSR dejavnosti ter transparentnosti podjetij, kar krepi zaupanje in legitimnost distribucijskih podjetij v očeh javnosti

Digitalna podpora:

- Vpeljava CIS in CRM sistemov je prepoznana kot prihodnji ključni element za izboljšanje kakovosti storitev in večjo uporabniško vključenost

RV2: Kaj vpliva na potrošnjo električne energije v Sloveniji?

Na porabo električne energije v Sloveniji vplivajo številni kratkoročni, dolgoročni, družbeni in ekonomski dejavniki:

Sezonski in vremenski dejavniki:

- Povečana poraba v zimskih mesecih zaradi ogrevanja in krajših dni ter poleti zaradi hlajenja (klimatske naprave)

Gospodinski in industrijski dejavniki:

- Na potrošnjo vpliva vrsta proizvodnje, hitrost strojev, tehnološki zastoji in uporaba lastnih virov energije (npr. turbogeneratorjev)
- Višji življenjski standard vodi do večje uporabe gospodinjskih aparatov in povečuje skupno porabo

Družbeni in individualni dejavniki:

- Osebni odnos do varčevanja in energetske učinkovitosti – mnogi uporabniki uporabljajo varčne žarnice, senzorje in spremljajo porabo
- Ozaveščenost potrošnikov o racionalni rabi energije vpliva na zmanjšanje nepotrebne porabe

Ekonomski vplivi in energetska politika:

- Cena električne energije in dostopnost drugih energentov (plin, les, olje) pomembno vplivajo na odločitev za uporabo elektrike
- Spremembe na trgu in subvencioniranje obnovljivih virov lahko vplivajo na spodbujanje ali zmanjševanje porabe

Tehnološki dejavniki:

- Razvoj daljinskega merjenja, računalniškega nadzora porabe v realnem času in integracija s pametnimi omrežji pomembno prispevajo k večji učinkovitosti porabe

Sklepna misel

Kvalitativna analiza opravljena med industrijskimi upravičenimi odjemalci, daje odgovore specifičnih, pomembnih in po obsegu relativno velikih odjemalcev električne energije. Prav ta lastnost je značilna, ki se kaže tudi skozi stališča do racionalne rabe energije in razmišljanja do dražje električne energije proizvedene v obnovljivih virih. Motiviranost daje usmeritev za vlaganja v projekte energetske intenzivnosti in ekološke osveščenosti in zadovoljstva uporabnikov.

Nadaljnjo raziskavo bi razširili še z drugimi profili odjemalcev kot so najštevilnejši gospodinjski odjemalci, po obsegu sredinski ostali odjemalci ali pa najmanjši specifični odjemalci javne razsvetljave. Primerjava odgovorov med njimi bi dala nadaljnje koristne rezultate, ki bi odstrla pogled v njihova razmišljanja, potrebe, želje in hotenja. Šele tako razširjena raziskava bi nam nudila možnost poglobljene analize stanj, občutkov in konstruktorov, ki so ključni za večino udeležencev.

Distribucijska podjetja imajo v razmerju do odjemalcev električne energije dva ključna aduta: odnose in ceno – odnos se zrcali skozi motiviranost, cena pa skozi konkurenčnost.

Viri in literatura:

1. Ahmad, M. I. (2023, January). The sustainability of state-owned power utility company and the role of board of directors. In 2023 IEEE International Conference on Emerging Trends in Engineering, Sciences and Technology (ICES&T) (pp. 1–6). IEEE.
2. Antončič, B. in Zorn, O. (2005). Kvalitativna analiza nasprotij med prodajalci in inženirji v poslovni enoti z vidika Foucaultove moči in znanja. *Teorija in praksa*, 1, str. 5–28.
3. Apostolopoulou, D., Bahramirad, S., & Khodaei, A. (2016). The interface of power: Moving toward distribution system operators. *IEEE Power and Energy Magazine*, 14(3), 46–51.
4. Böheim, M. (2005). Competition and competition policy in the Austrian electricity market. A critical review four years after market liberalisation. *Austrian Economic Quarterly*, 10(4), 150–167.
5. Bontrup, H. J., & Marquardt, R. M. (2010). *Kritisches Handbuch der deutschen Elektrizitätswirtschaft*. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
6. Biriukov, I. (2021). Development of electricity distribution enterprises in Ukraine in modern conditions. *Economic Synergy*, 1, 16–22.
7. Csipak, J. J., Chebat, J. C., & Venkatesan, V. (1995). Channel structure, consumer involvement, and perceived service quality: An empirical study of the distribution of a service. *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), 227–241.
8. De Oliveira, M. F., Dos Santos, S. M., & Bernardo, L. A. M. (2006, August). Social responsibility of the transmission and distribution business. In 2006 IEEE/PES Transmission & Distribution Conference and Exposition: Latin America (pp. 1–5). IEEE.
9. Dedeoğlu, B. B., & Demirer, H. (2015). Differences in service quality perceptions of stakeholders in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 130–146.
10. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2005). Raziskovanje v managementu. Koper: Fakulteta za management.
11. Godam, E. G., Omega, C., & Ochonogor, C. (2019). A review of stakeholder theory and its application in public relations practices. *SSRG International Journal of Communication and Media Science*, 6(3), 15–22.
12. Hrovatin, N., & Zorić, J. (2005). International benchmarking of electricity distribution utilities. Sixth International Conference on "Enterprise in Transition". Split: Faculty of Economics.
13. Jamasb, T., & Pollitt, M. (2001). Benchmarking and regulation: International electricity experience. *Utilities Policy*, 9, 107–130.
14. Korneliusson, T., & Grønhaug, K. (2003). Quality perceptions in international distribution: An empirical investigation in a complete distribution chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(5), 467–475.
15. Lavrijssen, S., Marhold, A. A., & Trias, A. (2016). The changing world of the DSO in a smart energy system environment: Key issues and policy recommendations.
16. Lassila, J., Kaipia, T., Haakana, J., Partanen, J., & Koivuranta, K. (2009, June). Potential and strategic role of power electronics in electricity distribution systems. In 20th International Conference and Exhibition on Electricity Distribution (CIRED 2009) (p. 0682). Stevenage, UK: IET.
17. Macêdo, J. M. A., Cordeiro, J. F., Pereira, L. A. C., Ribeiro Filho, J. F., Torres, U. C. L., & de Gusmão Lopes, J. E. (2011). Responsabilidade social e reputação corporativa: Uma investigação sobre a percepção dos stakeholders numa concessionária de energia elétrica nordestina. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 5(11), 69–86.
18. Rossita, F. B. (2023). Strategi humas PLN tempoh dalam meningkatkan citra perusahaan. *MEDIKOM*, 6(02), 215–228.
19. Tavčar, I. M. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management Koper.
20. Vince, P. (2010). A verseny alakulása a liberalizáció után az energiaszektorban (No. MT-DP-2010/16). IEHAS Discussion Papers.
21. Van Werven, M. J. N., & Scheepers, M. J. J. (2005, November). The changing role of distribution system operators in liberalised and decentralising electricity markets. In 2005 International Conference on Future Power Systems (pp. 6-pp). IEEE.
22. Vigoda-Gadot, E., & Cohen, H. (2015). Service satisfaction and organizational image: An empirical examination of the relationship with support for NPM-style reforms. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 9(1), 2–16.

VODITELJSTVO KOT PRISTOP Z ZGLEDOM IN SPODBUDO ZA DOSEGANJE REZULTATOV ZAPOSLENIH

Drago Papler  <https://orcid.org/0009-0007-2220-8477>¹

Andrej Raspor  <https://orcid.org/0000-0002-8098-9554>²

Bojan Macuh  <https://orcid.org/0000-0001-9487-6668>³

Prejem 2. 1. 2025

Poslano v recenzijo 2. 1. 2025

Sprejeto v objavo 25. 1. 2025

Povzetek

Namen: Namen obravnave je prikazati vlogo vodij pri razvoju podjetja skozi kadrovske prakse, motivacijo zaposlenih, kulturo odličnosti ter skrb za varno in zdravo delovno okolje.

Metodologija: Analiza temelji na opazovanju notranjih procesov podjetja KREL, zlasti letnih razgovorov, sistemov nagrajevanja, usposabljanja in merjenja zadovoljstva zaposlenih.

Ugotovitve: Voditelji podjetja KREL učinkovito razvijajo vizijo, poslanstvo in vrednote podjetja ter dajejo zgled zaposlenim. Spodbujajo inovacije, karierni razvoj ter izvajajo kadrovske načrtovanje in ocenjevanje uspešnosti. Fluktuacija kadrov je zmerna, bolniške odsotnosti so primerljive z drugimi podjetji, povprečna stopnja izobrazbe zaposlenih pa se stalno povečuje. Poudarjena je tudi kultura varnosti in družini prijazno poslovno okolje.

Omejitve: Ugotovitve temeljijo na notranjih podatkih podjetja, kar lahko vpliva na objektivnost. Manjka širša primerjalna analiza z drugimi podjetji znotraj ali zunaj panoge.

Praktične in/ali družbene posledice: Dobre prakse podjetja KREL kažejo, kako lahko strateško vodenje in učinkovito upravljanje s človeškimi viri pripomoreta k večji stabilnosti kadra, večji motivaciji zaposlenih ter splošni uspešnosti podjetja.

Izvirnost: Prispevek izstopa z integriranim pristopom k vodenju zaposlenih, ki združuje strateški menedžment, ocenjevanje uspešnosti in kulturo zdravja ter varnosti pri delu.

Ključne besede: voditeljstvo, zaposleni, človeški viri, motivacija, kadrovanje, zaposlovanje, izobraževanje, nagrajevanje, inoviranje, komuniciranje, fluktuacija.

¹ Biotehniški center Naklo, Strahinj 99, Naklo, Slovenija; Univerza v Novi Gorici, Poslovno-tehniška fakulteta, Glavni trg 8, 5271 Vipava, Slovenija; drago.papler@guest.arnes.si

² Fakulteta za komercialne in poslovne vede iz Celja, Lava 7, 3000 Celje, andrej.raspor@t-2.si

³ Fakulteta za Uporabne Družbene Študije, Gregorčičeva 19, 5000 Nova Gorica, Slovenija, bmacuh@gmail.com

LEADERSHIP AS AN APPROACH TO LEADING BY EXAMPLE AND MOTIVATING EMPLOYEES TO ACHIEVE RESULTS

Summary

Purpose:

To explore the role of leadership in shaping organizational culture, employee development, and overall company performance within the context of KREL.

Design/Methodology/Approach: *The analysis is based on internal observations and data related to human resource practices, leadership actions, employee assessments, and engagement with stakeholders.*

Findings/Results and Conclusions: *Leaders at KREL actively develop and embody the company's mission, vision, values, and ethics. They encourage continuous improvement, recognize employee achievements, and motivate innovation and professional growth. Human resource management includes strategic planning, training, promotion policies, and regular performance appraisals. Employee satisfaction is measured annually, and family-friendly initiatives are promoted. Results indicate moderate staff turnover, structured promotions, comparable sickness absence rates, and a steady increase in employee education levels.*

Research limitations/Implications: *The findings are based on internal company data and lack broader comparative analysis, which may limit generalizability to other organizations.*

Practical and/or Social implications: *KREL demonstrates how strategic leadership and a strong human resource framework can support employee engagement, stability, and organizational excellence, providing a model for similar companies.*

Originality/Value: *This case highlights the integration of leadership, employee development, and organizational culture, showcasing a holistic approach to sustainable performance and workforce well-being.*

Keywords: *leadership, employees, human resources, motivation, recruitment, hiring, training, reward, innovation, communication, turnover*

JEL Classification: *J81Working Conditions*

Paper categorization: *Review*

Corresponding Author: *Drago Papler, drago.papler@guest.arnes.si*

DOI: *10.5281/zenodo.15289861*

Uvod

Vizija podjetja Kranjske hidroelektrarne (KREL) je postati vodilni slovenski proizvajalec električne energije na okolju prijazen način na področju proizvodnih enot moči do 10 MW in ponudnik različnih storitev učinkovite rabe energije.

Poslanstvo družbe je optimizirati obstoječo proizvodnjo električne energije, vizionarsko pa moramo pričeti s širitvijo proizvodnih kapacitet z vsemi vrstami energentov in tudi ob soglasju ustanovitelja v različnih lastniških strukturah. Pri tem je potrebno analizirati tudi druge možnosti proizvodnje električne energije in jih, če so ekonomsko upravičene, vključiti v program izdelave investicijskih vlaganj oziroma odkupa. Najpomembnejša naloga podjetja je maksimiranje proizvedene električne energije z upoštevanjem naravnih vodnih danosti in spreminjajoče dinamike razpoložljivih količin vode med letom, kar pa je odvisno od vremenskih razmer in letnega časa.

Cilji družbe so usmerjeni k stalni in zanesljivi proizvodnji električne energije, v optimiziranje obratovanja glede na razpoložljive hidrološke razmere, k izvajanju rednega in planiranega vzdrževanja v terminih, ki ne vplivajo na obseg proizvodnje, k iskanju novih obnovljivih virov energije, k visoki stopnji varstva pri delu in varovanju premoženja ter nenehnemu izobraževanju zaposlenih, kar pripomore k izboljšanju procesov poslovanja in proizvodnje. Cilj družbe je tudi strokovna usposobljenost, informiranost in motiviranost zaposlenih na področju ravnanja z okoljem.

Vrednote družbe so:

- Znanje in sodelovanje (s sodelavci in partnerji delimo znanje, izkušnje ter pozitivno energijo)
- Odličnost in strokovnost (smo ciljno usmerjeni)
- Prijaznosti in odprtost (vzdržujemo prijateljstvo in družabnost)
- Kakovost in zaupanje (partnerjem vzbujamo zaupanje)
- Odgovornost in skrbnost (prevzemamo odgovornost)
- Podjetniška inovativnost (izvajamo storitve in procese v skladu s tržnimi trendi),

Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je ugotoviti vključenost zaposlenih v doseganje rezultatov podjetja, ki izhaja iz ustreznega vodenja managementa, spodbujanja in motivacije ter nagrajevanja, ki vpliva na zadovoljstvo.

Cilj raziskave je oceniti dejavnike in postopek spremljanja rezultate ter izdelati postopke za načrtovanje, spremljanje in doseganje rezultatov zaposlenih.

Raziskovalno področje

Klasične teorije kakovosti in stalnega izboljševanja

Temelji kakovosti v organizacijah so bili postavljeni z delom pionirjev, kot so Kiyoshi Suzaki, Taiichi Ohno, Kaoru Ishikawa, Walter Shewhart in Edward Deming. Suzaki (1993) je poudarjal pomen vizualnega nadzora kot orodja za hitro prepoznavanje in odpravljanje odstopanj. Ohno je z razvojem Toyota Production System-a postavil temelje jidoke in vpeljal idejo, da kakovost nastaja že v procesu. Ishikawa je doprinesel z diagramom vzrokov in posledic in s prepričanjem, da morajo biti vsi zaposleni vključeni v zagotavljanje kakovosti. Shewhart in Deming sta razvila PDCA cikel, ki je postal temelj za stalno izboljševanje vodenja in procesov (Sanchez, 2022).

Transformacijsko vodenje kot gonilo motivacije

Transformacijsko vodenje je v številnih raziskavah prepoznano kot ena najučinkovitejših oblik vodenja v kontekstu motivacije zaposlenih in organizacijske uspešnosti (Aldian Yusup & Maulani, 2023; Gunawan et al., 2024; S. Rawat, 2015). Ključni elementi tega sloga vključujejo vizijo, intelektualno stimulacijo, individualizirano podporo in vpliv vodje kot vzornika. Povezava med transformacijskim vodenjem in višjo notranjo motivacijo, zadovoljstvom pri delu ter boljšo uspešnostjo je potrjena v različnih sektorjih, vključno z bančništvom in telekomunikacijami (Adeel Hussain Aunjum et al., 2017; Ahmad et al., 2014). Študije potrjujejo tudi mediatorski vpliv motivacije in zadovoljstva na delovno uspešnost (Rachman, 2020; Godoy & Bresó, 2013).

Organizacijska kultura in model odličnosti EFQM

Organizacijska kultura ima osrednjo vlogo pri doseganju poslovne odličnosti. Kultura poslanstva, ki temelji na jasni viziji, vrednotah in ciljih, je močno povezana s kriteriji odličnosti (Kassem et al., 2016; 2018). Kulturni dejavniki, kot so odprta komunikacija, inovativnost, timsko delo in vključevanje zaposlenih, spodbujajo organizacijsko rast (Štok et al., 2010; Kern Pipan, 2012; Rachman & Soković, 2011). Transformacijsko vodenje in kultura vključevanja sta posebej pomembna dejavnika za uresničevanje potenciala zaposlenih (Lasrado & Kassem, 2020). V tem okviru je uporaba samoocenjevalnih orodij, kot je model EFQM, pomembna za sistematično spremljanje napredka.

Psihološka pogodba in zaposlitveni odnos

Koncept psihološke pogodbe, kot ga je opredelila Rousseau (2004), zajema nenapisana pričakovanja in obveznosti, ki vplivajo na vedenje zaposlenih. Gre za kombinacijo transakcijskih in relacijskih pričakovanj, ki oblikujejo odnos med posameznikom in organizacijo (Singh & Dhan, 2023). Kadrovske prakse, komunikacija in socializacijski dogodki igrajo ključno vlogo pri njenem oblikovanju (Jha & Pingle, 2015). Njeno izpolnjevanje vodi v večje zadovoljstvo, zavezanost in zavzetost, medtem ko kršitve vodijo do negativnih čustvenih in vedenjskih posledic (Griep & Cooper, 2019; Cohen, 2015). V novejših raziskavah se raziskuje vpliv umetne inteligence in digitalizacije na percepcijo psihološke pogodbe (Bankins & Formosa, 2023).

Organizacijsko učenje in prenos znanja

Vse večjo vlogo v sodobnih organizacijah igra koncept organizacijskega učenja in prenosa znanja, ki sta ključna za inovativnost in konkurenčnost (Argote et al., 2000; Argote, 1999). Učeče se organizacije omogočajo ustvarjanje, ohranjanje in deljenje znanja prek formalnih in neformalnih mehanizmov (Alipour et al., 2011). Poseben poudarek imajo tudi medorganizacijski prenosi znanja, kjer podjetja prevzemajo dobre prakse drugih organizacij (Easterby-Smith et al., 2008). Proces prenašanja znanja je pogosto otežen zaradi organizacijskega pozabljanja, slabe komunikacije in šibkega sistema za zajem znanja, kar dokazuje tudi raziskava Epple et al. (1991) o prenosu znanja znotraj izmen.

Z razvojem tehnologije in naraščajočo kompleksnostjo okolja se pomen sistemskega upravljanja znanja dodatno povečuje (Argote et al., 2003). Zato je razumevanje teh mehanizmov ključno za dolgoročno uspešnost in odpornost organizacije.

Raziskovalni načrt

Metodologija

Model poslovne odličnosti EFQM sestavljajo dejavniki in rezultati. Obsega 9 področij, v tem prispevku se bomo osredotočili na področje vodenjstva in zaposlenih.

Vodenje: Model EFQM poudarja ključno vlogo vodstva pri oblikovanju jasne vizije, navdihovanju in vključevanju zaposlenih ter spodbujanju kulture stalnih izboljšav.

Upravljanje ljudi: Ob priznavanju pomena človeškega kapitala se model osredotoča na učinkovito upravljanje ljudi, spodbujanje pozitivnega delovnega okolja, razvoj in vključevanje zaposlenih.

Rezultati: Model ocenjuje uspešnost z rezultati, ki zajemajo področja, kot so zadovoljstvo strank, vključenost zaposlenih, vpliv na družbo in finančna uspešnost.

Kazalniki uspeha odražajo neposreden vpliv izvedenih aktivnosti HRM na samo organizacijo. To lahko vključuje kazalnike, kot so stopnja zadržanja zaposlenih, produktivnost, uspešnost zaposlitvenih postopkov in druge metrike, ki so pomembne za organizacijo.

Voditeljstvo

Mehanizmi sporočanja in uvajanja vrednot odličnosti

Mehanizmi sporočanja in uvajanja vrednot odličnosti so:

- predstavitev podjetja na letnem sestanku zaposlenih (letno ažuriranje predstavitve, dodajanje aktualnih ciljev in sporočil zaposlenim),
- etični kodeks: predstavitev enkrat letno in izobešenim poudarki na vidnih mestih,
- način preverjanja ali je sporočanje učinkovito,
- razumevanje poslanstva in ciljev preverjamo z anketiranjem zaposlenih in z letni mi razgovori.

Vodstvo podjetja v širšem smislu sestavljajo direktor in vodje služb. Sestajajo se na seji Kolegija družbe. V družbi Kranjske hidroelektrarne so se konec leta 2011 začele z aktivnostmi za vzpostavitev celovitega, formaliziranega sistema upravljanja s tveganji in notranje revizije. Naloga notranjega revizorja je izvajanje pregledov poslovanja, na podlagi katerih upravam družb v skupini in revizijski komisiji nadzornega sveta poroča o uspešnosti delovanja sistema za obvladovanje tveganj, smotrnosti uporabe virov ter morebitnih odkritih pomanjklivosti.

Letne razgovore se izvaja z vsemi zaposlenimi. Metodologija je določena v aplikaciji (Dialogos, programska podpora za izvajanje letnih razgovorov) vključno z ukrepi in načrtom za prihodnost.

Ocena letnih razgovorov je osnova za napredovanje in nagrajevanje štirih sodelavcev v letu.

Ob zaključku leta zaposleni na podlagi nominacij in glasovanja izberejo Naj sodelavca leta in Naj skupino leta. Nagrajenci dobijo diplomo in nagrado.

Podjetje je aktivno pristopilo k procesu stalnih izboljšav. Uvedeni so bili obrazci za podajanje koristnih predlogov in inovacij, imenovana je bila komisija za vrednotenje inovacij in koristnih izboljšav, ki vrednoti vsak predlog zaposlenih posebej po Pravilniku o inovacijah in koristnih izboljšavah.

V organizacijsko kulturo je bil vpeljan sistem za motivacijo in želje zaposlenih po nenehnem učenju, permanentnem usposabljanju, izpopolnjevanju in izobraževanju. Da smo zaposlene k temu spodbudili, dokazuje tudi njihovo zanimanje za usposabljanja. Panoga ima velike potrebe po stalnem usposabljanju in nadgrajevanju znanja.

Podjetje se aktivno vključuje v izvedbo različnih aktivnosti na športnem, izobraževalnem in kulturnem področju. Z donacijami prispeva k boljšim pogojem za izobraževanje in k prenosu znanja v prakso. Ima posluh za humanitarne projekte, pomaga različnim društvom. Projekte, ki jih finančno in strokovno podpira, izbira na podlagi celovite politike podjetja. Del sredstev je bilo namenjeno tudi dejavnostim, v katere se v prostem času vključujejo zaposleni.

Voditelji krepijo kulturo odličnosti med zaposlenimi

Podeljevanje priznanj posameznikom in nagrajevanje njihove uspešnosti postaja uveljavljena praksa v podjetju. Vodje spodbujajo zaposlene, naj sodelujejo tako, da predlagajo tehnične izboljšave in spremembe, ki pripomorejo h kakovostnejšemu, lažjemu in učinkovitejšemu delu. Procesni pristop in jasna vloga zaposlenih kot akterjev v procesih dodatno pripomorejo k razumevanju njihove vloge. Izvedene in ponavljajoče se delavnice ter osebni razgovori so temelj pomoči zaposlenim. Izvajanje sistema letnih razgovorov dopolnjuje to pomoč.

Namenjeni so tako redni problematiki, kot tudi strateškim poslovnim odločitvam. Obvezne točke so pregled zapisnika prejšnjega kolegija s poudarkom na sprejetih sklepih in njihovem izvrševanju, pregled sprejetih sklepov in razno. Ker uprava sprejema na svojih sejah odločitve, ki izhajajo iz usmeritev Poslovnega načrta, predstavlja zapisnik uprave in kolegija pregled sprejetih sklepov in hkrati prenos strateških odločitev uprave na prvi nivo vodenja v podjetju. Vsak sklep uprave – kolegija vsebuje vsebino, rok in izvajalca sklepa. Sprejeti sklepi se pregledujejo redno (tedensko oziroma mesečno), ter se za vse morebitne neizvršene sklepe in vzroke za njihovo neizvršitev določijo novi ukrepi za odpravo in določi nove roke.

Podeljevanje priznanj posameznikom in nagrajevanje njihove uspešnosti postaja uveljavljena praksa v podjetju. Vodje spodbujajo zaposlene, naj sodelujejo tako, da predlagajo tehnične izboljšave in spremembe, ki pripomorejo h kakovostnejšemu, lažjemu in učinkovitejšemu delu. Procesni pristop in jasna vloga zaposlenih kot akterjev v procesih dodatno pripomorejo k razumevanju njihove vloge. Izvedene in ponavljajoče se delavnice ter osebni razgovori so temelj pomoči zaposlenim. Izvajanje sistema letnih razgovorov dopolnjuje to pomoč.

Tudi zaposleni za opravljanje svojega dela potrebujejo informacije, zato je pomemben dejavnik uspešnega poslovanja, izvajanje periodičnih sej kolegijev in služb.

Potrebe po spremembah v podjetju ugotavljamo z merjenjem organizacijske klime, letnimi razgovori s sodelavci ter na sestankih s predstavniki zaposlenih. Zavedanje potreb po spremembah je bistvena naloga vodij na vseh ravneh. Najvišje vodstvo se o vpeljevanju sprememb veskozi dogovarja s svetom delavcev in sindikati. Vodstvo podjetja samo in preko služb stalno spremlja vse, tako formalne kot neformalne pobude svojih zaposlenih in jih z upoštevanjem ostalih faktorjev, tj. zakonodaje, tržnega položaja in ciljev podjetja, v največji možni in smiselni meri upošteva in vrača kot začetek pobude po spremembah. Vodstvo se zaveda, da je potrebno upoštevati mnenje zaposlenih, zato daje poudarek tudi neformalnim oblikam druženja.

Zaposleni

Smernice za ravnanje s človeškimi viri

Smernice za ravnanje s človeškimi viri v družbi so določene s strateškimi cilji v letnem Poslovnem načrtu podjetja.

Ključne smernice so:

- mlajšim delavcem družba daje možnost, da izkažejo svoje strokovne in druge potencialne, perspektivnim kadrom pa nudi primerno izobraževanje,
- izvajamo napredno kadrovske načrtovanje, zaposlovanje in nagrajevanje,
- družba stimulira pobude delavcev glede predlogov izboljšav, izražena mora biti pozitivna stimulacija,
- varnost in zdravje pri delu mora biti tudi v prihodnje ena od prvenstvenih nalog,
- družba posveča veliko pozornosti komuniciranju z javnostmi, znotraj družbe med službami in med zaposlenimi.

Skladno z navedenimi strateškimi cilji vodimo kadrovske politiko. Univerzalistični pristop pri ravnanju s človeškimi viri, je pristop uporabe najboljših praks, na podlagi katerih s svojimi človeškimi viri poskušamo doseči konkurenčno prednost.

Kadrovsko načrtovanje

Med cilji je opredeljeno **kadrovsko načrtovanje**, pri čemer sledimo cilju, da letno zmanjšujemo število zaposlenih. Novo zaposlovanje planiramo z letnim poslovnim načrtom in izvedbenim aktom Plan kadrov in izobraževanja. Z letnim načrtom kadrov in izobraževanja poleg načrtovanja novih zaposlitev, predvidimo upokojitve ter določimo potrebe glede izobraževanja, usposabljanja ter štipendiranja.

Na področju kadrovanja sledimo cilju zagotavljanja varnosti zaposlitve. Na letnem nivoju fluktuacija naj ne bi presegla 10 %. Glede na nizko stopnjo fluktuacije je varnost zaposlitve v naši družbi velika. Nastaja predvsem zaradi odhodov delavcev v pokoj – starostna struktura zaposlenih in zaposlovanja za določen čas, kjer s prenehanjem potrebe po začasno povečanem obsegu dela ali nadomeščanju, delavcu preneha delovno razmerje.

Politika napredovanj

S politiko napredovanj zasledujemo cilj razporejanja čim boljših in ustreznih kadrov na posamezno delovno mesto – pravi človek na pravo mesto. V procesu zapolnjevanja izpraznjenih vodstvenih delovnih mest, kakor tudi ostalih delovnih mest, imajo prednost že zaposleni, s čimer je tesno povezan razvoj poklicne kariere zaposlenih. Na ta način ohranjamo vključevanje zaposlenih ter prevzemanje večje odgovornosti. Za cilj smo si zadali, da je čim več zaposlitev na vodstvena delovna mesta notranjih.

Poleg napredovanj na vodstvena delovna mesta, zaposlenim nudimo možnost napredovanja na bolj zahtevna delovna mesta (vertikalno napredovanje) ali delovna mesta na drugih področjih poslovanja (horizontalno napredovanje). Možnosti za napredovanje na druga delovna mesta in plačila za opravljeno delo so enaka za oba spola. K razvoju kadrov bomo še bolj sistematično pristopili z izbiro ključnih delovnih mest in ključnih kadrov (dokaz: Primer interne objave prostega delovnega mesta).

Eno izmed orodij za upravljanje in izboljševanje kadrovskih potencialov so letni razgovori, kjer delavec dobi pravo priložnost za podroben razgovor o svojem delu in o svoji prihodnosti v družbi. Od leta 10 na letnih razgovorih izvajamo tudi ocenjevanje kompetenc, ki so zahtevane za delovno mesto delavca ter nalog in ciljev posameznika. Ocene so podlaga za nagrajevanje 12 % najuspešnejših sodelavcev. Ocena delovne uspešnosti, ki jo delavec izkazuje skozi leto s preseganjem nalog in ciljev ter kompetenc, pa je lahko podlaga tudi za napredovanje na bolj zahtevno delovno mesto. V nadaljevanju je prikazano, v koliko odstotkih so naloge, cilji in kompetence v mejah pričakovanj, nad in pod pričakovanji.

Zaposlovanje novih sodelavcev

Nove zaposlene sodelavce pridobivajo prek javnih razpisov in objav na spletnih straneh, sodelujemo s šolami in fakultetami ter se predstavljamo na dijaških in študentskih sejmih. V pomoč pri izbiri novih kadrov, je naš sistem izvajanja obvezne prakse ter študentskega dela. Pri tem spoznamo potencialne kandidate za zaposlitev.

Razvoj, spremembe in potrebe delovnega procesa zahtevajo vedno več znanja in visoko stopnjo usposobljenosti naših zaposlenih, zato težimo k cilju, da je med novo zaposlenimi vsaj 30 % oseb z visoko strokovno ali univerzitetno stopnjo izobrazbe oziroma z znanstvenim magisterijem.

Poleg zahtev po vedno bolj izobraženih novih zaposlenih, zaradi narave dejavnosti družbe želimo ohranjati tudi razmerje med številom zaposlenih, ki imajo pridobljeno izobrazbo elektrotehnične ali strojne usmeritve in številom zaposlenih z ostalimi poklici.

Z namenom boljšega prepoznavanja iskalcev zaposlitve ter možnosti selekcioniranja kandidatov, smo izdelali zaposlitveni vprašalnik, ki so ga zainteresirani našli na naši spletni strani.

Odsotnosti

V družbi **ne beležijo neopravičenih odsotnosti**. Analiza bolniških odsotnosti v družbi kaže, da kljub splošnemu povečanju absentizma v Sloveniji, v Gorenjskih elektrarnah zaznavamo ustaljeno nihanje števila dni odsotnosti.

Nihanje **bolniških odsotnosti** je v posameznih letih povezano s številom odsotnosti zaradi dolgotrajnih hudih bolezni ali težjih poškodb (lahko tudi izven dela). Za vsako leto se izdela poglobljena analiza bolniških odsotnosti s primerjavo na pretekla leta. Primerjava z matičnim podjetjem (obvladujočo družbo) izkazuje, da imata podjetji podobno število dni odsotnosti na zaposlenega.

Vključevanje zaposlenih v usposabljanje

Naložbe v znanje so naložbe v razvoj zaposlenih in prihodnost družbe. Z nudenjem možnosti izobraževanja in ostalih oblik usposabljanj gojimo skrben odnos do zaposlenih. V organizacijsko kulturo želimo vpeljati željo po permanentnem usposabljanju. Zaradi želje po ohranjanju intelektualnega kapitala, zaposlene vedno bolj spodbujamo k prenosu znanj v obliki internih izobraževanj, kjer domači (notranji) strokovnjaki prenašajo znanje na sodelavce ali vodje na svoje podrejene.

Prizadevajo si, da bi vsako leto v različne vrste usposabljanj vključili čim večje število zaposlenih.

V primerjavi s podjetji, ki jih obvladuje obvladujoča družba v Skupini, je bilo ugotovljeno, da podjetja skrbijo za stalna usposabljanja zaposlenih in za to namenjajo veliko število ur. V preteklem obdobju se je v teh podjetjih, usposabljanj udeležilo več kot 60 % zaposlenih.

Načrtovanje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih

Izobraževanje in usposabljanje se načrtuje letno z analiziranjem potreb podjetja (tržne spremembe, spremembe zakonodaje, tehnologije in organiziranosti), sistemizacije delovnih mest, stopnje usposobljenosti zaposlenih in razlik med zahtevanimi in doseženimi kompetencami za delovno mesto, ki se ugotavljajo na letnih razgovorih. Delavce, pri katerih ugotovijo manjšo učinkovitost zaradi neustrezne usposobljenosti, pošiljajo na ustrezna usposabljanja. Pri načrtovanju izobraževanj sodelujejo tudi zaposleni, saj se predlogi oblikujejo na letnih razgovorih.

Realizacija načrta kadrov in izobraževanja

Realizacijo plana kadrov in izobraževanja tekoče spremljajo. Sledimo cilju, da čim več zaposlenih, ki so bili s Planom kadrov in izobraževanja predvideni za izobraževanje (Tabela 1).

Tabela 1: Statistika usposabljanj zaposlenih (lastni vir)

<i>Leto</i>	13	14	15
<i>Število ur usposabljanj (ure/zaposlenega)</i>	15,78	20,97	16,28
<i>Delež zaposlenih na usposabljanjih (%)</i>	66	61	67

Višjo stopnjo izobrazbe omogočajo pridobiti ambicioznim sodelavcem. Če je le mogoče, tem delavcem, ko pridobijo višjo stopnjo izobrazbe, omogočimo delo na bolj zahtevnem delovnem mestu, kjer lahko uporabijo novo pridobljeno znanje ter s tem vlagajo v svoj razvoj in razvoj družbe (Tabela 2).

Tabela 2: Struktura izobrazbe zaposlenih na dan 31.12. (lastni vir)

<i>Leto</i>	<i>Zaposleni</i>	III	IV	V	VI	VII/1	VII/2	VIII	IX
10	30	1	5	12	3	4	4	1	
11	35	1	5	13	4	5	6	1	
12	32	1	5	12	2	5	6	1	
13	31	1	5	11	2	5	5	1	1
14	31	1	4	10	3	5	6	1	1
15	30	0	4	90	3	5	7	1	1

Ugotavlja se učinkovitost izobraževanj. Vsakokrat, ko se zaposleni vrnejo z usposabljanja, s pomočjo vprašalnika »**Ocenjevanje izvajanja usposabljanja**« z ocenami od 1 do 4 ocenijo le-to usposabljanje. Posredno lahko ugotovijo učinkovitost izobraževanja tudi z letnimi razgovori, kjer se vodja in delavec pogovorita o učinkovitosti izobraževanj, ki se jih je delavec udeležil.

Rezultati izobraževanj in usposabljanj se kažejo v večji produktivnosti zaposlenih, njihovi inovativnosti, prepoznavanju in obvladovanju procesov, motiviranosti za delo.

Z izboljšavami je bil vprašalnik nekoliko dopolnjen, saj z želijo ugotavljati tudi učinkovitost usposabljanj, ki se jih udeležijo zaposleni.

Vključevanje in pooblašcanje zaposlenih

Pooblašcanje in spodbujanje zaposlenih za timsko delo in izboljšave so v družbi postale utečen proces. V družbi imamo že desetletje razvito relativno široko pooblašcanje, ki motivira za odgovorno delo. Pooblastila za posamezna opravila so za vse zaposlene dana že v sistemizaciji, kjer so na delovnih mestih opredeljene naloge in odgovornosti ter z njimi povezano odločanje.

Pooblašcanje in vključevanje se izvaja tudi z imenovanjem **različnih delovnih ali projektnih skupin**. Zaposlene spodbujamo za timsko delo z vključevanjem na sestanke služb (Tabela 3).

Direktor imenuje po potrebi delovne in projektne skupine.

Tabela 3: Vključenost zaposlenih v projektne skupine, komisije (lastni vir)

Leto	Na novo oblikovane projektne skupine, komisije	Aktivne komisije iz preteklih let	Število zaposlenih, ki so vključeni v skupine ...
13	1	3	10
14	5	3	12
15	0	3	12

Zaposleni so **preko Sveta delavcev**, pripadajočih **stalnih odborov** Sveta delavcev (Stalni odbor za varstvo pri delu, stalni odbor za gospodarske, poslovne in organizacijske zadeve ter stalni odbor za kadrovske zadeve) ter **sindikato**v, aktivno vključeni v poslovanje družbe. Morebitna vprašanja, predloge ali pripombe zaposleni posredujejo izvoljenim članom Sveta delavcev in članom Izvršnega odbora Sindikatov (Sindikat Gorenjskih elektrarn, Sindikat SDE Gorenjska energetika ali Sindikat EDS Gorenjska energetika), ki v nadaljevanju seznanijo poslovodstvo družbe.

Komuniciranje

V družbah v skupini podjetij je vodenje komuniciranja z zaposlenimi specifično, saj se zaposleni nahajajo na različnih lokacijah, zaposleni, ki opravljajo delo na terenu, imajo omejen dostop do računalnikov. Posledično se za vsa podjetja v skupini, torej tudi za podjetje KREL, uporablja različne kanale komuniciranja z zaposlenimi:

- Interno glasilo »GOREN« zaposleni v skupini Gorenjska energetika, upokojenci in štipendisti prejmejo kvartalno. Enkrat letno ga posredujemo tudi poslovnim partnerjem. Z glasilom zaposlene in strokovno javnost obveščamo o poslovnih in delovnih aktivnostih posameznih služb oziroma družb v skupini Gorenjska energetika. Poleg informiranja pa interni časopis prinaša tudi dokumentarno, izobraževalno, kulturno, umetniško, športno in družabno usmeritev.
- V letu 14 smo z različnimi komunikacijskimi elementi obeležili 50 let delovanja podjetja. Med drugim tudi s posebno prilogo 50 let, ki je izšla poleg internega glasila »GOREN«. Posebno prilogo 50 let smo izdali v sklopu petih tematskih prilog, v katerih smo povzeli prelomne dogodke doseženih 50 let podjetja, hkrati pa nakazali tudi nadaljnji razvoj podjetja.
- E-mesečnik prejmejo vsi zaposleni v skupini v svoje elektronske poštne nabiralnike vsak prvi petek v mesecu. V njem predstavljamo tiste aktualne vsebine, ki so na mesečnem nivoju najbolj zaznamovale posamezno družbo v skupini Gorenjska energetika, prav tako služi kot dodatna podpora pri obveščanju o različnih dogodkih in aktivnostih, ki so predvidene v naslednjem mesecu. Zaposleni so e-mesečnik zelo dobro sprejeli, saj poskrbi za ažurno obveščanje o aktualnih dogodkih.
- Intranet je interna spletna stran, namenjena ažurnemu obveščanju zaposlenih o aktualnih aktivnostih družb v skupini Gorenjska energetika, hkrati pa služi kot funkcija podpore zaposlenim z nudenjem številnih informacij o podjetju, posameznih službah, itd.
- Obvestila za zaposlene preko elektronske pošte so namenjena najbolj aktualnemu obveščanju zaposlenih ob ključnih aktivnostih družb v skupini. Namenjena so ažurnemu informiranju in seznanjanju s procesi in aktivnostmi celotne skupine.
- Klasične oglasne deske: Zaradi raznolikosti dela zaposlenih se med kanali komuniciranja uporabljajo tudi klasične oglasne deske, ki so namenjene tistim zaposlenim, ki zaradi narave dela (terensko delo) večino časa preživijo na terenu.
- Revija podjetij elektrogospodarstva Naš stik, ki ga izdaja Elektro-Slovenija, d. o. o. zaposlenim nudi širino pri razumevanju energetske panoge, v kateri delujemo. Vodja službe za korporativno komuniciranje je članica časopisnega sveta in njena naloga je, da je družba ustrezno predstavljena na njegovih straneh. V glasilu predstavljamo tudi svoje dosežke, primere dobre prakse, nagrajene inovacijske predloge in drugo.
- Organizacija dogodkov za zaposlene: preko celotnega leta za zaposlene organiziramo številna druženja, od dneva podjetja, do obdarovanja otrok zaposlenih, športnih iger, novoletnih srečanj, itd. Dogodki so prav tako pomembni zaradi raznolikosti delovnih mest in priložnost za druženja med zaposlenimi, ki ne sodelujejo vsakodnevno.

Letni razgovori

Med najbolj načrtne oblike pridobivanja povratnih informacij zagotovo spadajo letni razgovori. V družbi smo v preteklem letu letne razgovore izvedli osmič. Razlogi za izvajanje letnih razgovorov v podjetju:

- delavec z njimi izve, kako mu gre, kje je in kam gre;
- delavcu dajejo možnost, da izrazi svoje mnenje, ideje in stališča;
- delavec dobi pravo priložnost za podroben razgovor o svojem delu, se lahko pogovori o svoji prihodnosti v družbi in pove, kako vidi svoj razvoj;
- delavec je seznanjen s priložnostmi in možnostmi v družbi ter hkrati motiviran za še boljše delo;
- vodja ugotovi delavčev odnos do dela in potrebe po usposabljanju ter zazna delavčevo razmišljanje o tem, kaj dela dobro in kaj bi lahko bilo bolje;

- letni razgovori omogočajo, da delavec skupaj z vodjo odkrije morebitne pomanjkljivosti v delovnih procesih, ki jih bo družba v prihodnjih letih lahko tudi izboljšala.

V podjetju se izvajajo letni razgovori tudi zato, ker se zaradi njih izboljšujejo delovni odnosi, klima, kakovost dela in zavzetost zaposlenih. Omogočajo nam tudi odkrivanje potencialov v ljudeh, ključnih kadrov in talentov. Na letnem razgovoru ugotavljamo individualno delovno uspešnost, kjer vodja in delavec pregledata realizacijo nalog in ciljev ter doseganje zahtevanih kompetenc, postavljenih na preteklem letnem razgovoru. Na podlagi tako pridobljenih ocen je skladno z merili za ugotavljanje delovne uspešnosti finančno nagrajenih **12 % najuspešnejših sodelavcev**. Triletna nadpovprečne ocene delovne uspešnosti so v začetku leta 13 delavcem prvič omogočale tudi napredovanje v višji plačilni razred. Merila za ugotavljanje delovne uspešnosti omogočajo tudi nagrajevanja delovnih skupin.

Tabela 4: Odstotek izvedenih letnih razgovorov (lastni vir)

<i>Leto</i>	<i>Število izvedenih letnih razgovorov</i>	<i>Število ocenjenih letnih razgovorov</i>	<i>Delež izvedenih letnih razgovorov (%)</i>
10	26	26	86,7
11	31	27	88,6
12	21	21	67,7
13	26	26	83,9
14	28	28	90,3
15	27	27	87,1

Merjenje internega komuniciranja

Podjetje KREL je del skupine in je soodvisna od svojega lokalnega okolja – vsak poseg v prostor, ki ga za svoje delovanje zahteva elektroenergetska infrastruktura v regiji, pogojuje uspešno, jasno, predvsem pa transparentno komuniciranje z lokalnimi in interesnimi skupinami, lokalno politično oblastjo in lokalnimi mediji.

Podjetje se aktivno vključuje v izvedbo različnih aktivnosti na športnem, izobraževalnem in kulturnem področju, ki so usmerjene predvsem na območje Gorenjske, s sponzorskimi in donacijskimi sredstvi.

Podjetje v skladu z dobrimi poslovnimi običaji skrbi za stalno in transparentno komunikacijo s poslovnimi partnerji. Poleg osebnega pristopa se poslovne partnerje o aktivnostih družbe obvešča s pomočjo internega glasila »GOREN«, prav tako pa vsaj enkrat letno ob zaključku leta pripravi tudi posebno druženje s poslovnimi partnerji celotne skupine.

V podjetju in v skupini skrbijo za redno in proaktivno komuniciranje z mediji, pri tem pa uporabljajo širok nabor orodij. Poleg novinarskih konferenc, na katerih medijem predstavimo poročila o poslovanju, pripravljajo različne dogodke za novinarje tudi ob drugih pomembnejših priložnostih, obenem pa z stalno in proaktivno komunikacijo skrbimo za obveščanje medijev ter se odzivajo na vprašanja novinarjev in skrbijo za dvosmerno komunikacijo.

Nagrajevanje

M. Gainsharing program oz. plan, ki spodbuja skupinsko pobudo zaposlenih, je eden izmed pomembnejših programov nagrajevanja zaposlenih. Glavni cilj takega programa je spodbujanje produktivnosti zaposlenih (doseganje prihranka t. j. razlike med standardnim in dejanskim vrednostnim elementom), za kar zaposleni prejme nagrado v obliki dodatka, izplačanega v ali po določenem obdobju, kot dodatek k plači. V standarde je potrebno vključiti elemente, na katere zaposleni lahko vplivajo (stroške materiala, stroške energije, reklamacije itd.).

Bistvo takšnega programa nagrajevanja je torej v nagrajevanju skupinskega napora vseh zaposlenih delavcev, ki so pripravljeni doseči znižanje stroškov ter upoštevati različne prihranke v podjetju, za kar pa je potreben učinkovit informacijski sistem ter zadovoljliva komunikacija med vsemi zaposlenimi v podjetju.

Poleg klasičnih programov vzpodbud se v praksi čedalje bolj uveljavljajo programi nagrajevanja, ki izhajajo iz poslovne strategije podjetja. Uspešnost podjetja je običajno merjena z doseganjem poslovnih ciljev. V praksi se običajno opredeli od tri do pet ključnih ciljev, ki se jim lahko dodeli različne uteži (ponderje).

Merilo nagrajevanja je vnaprej določen poslovni cilj, na primer dvig produktivnosti, zmanjšanje stroškov itd., finančni učinek pa je praviloma vrednostno izražen.

Tabela 5: Število nagrajenih zaposlenih (lastni vir)

Leto	Število zaposlenih nagrajenih za nadomeščanje z višjo plačo	Število zaposlenih nagrajenih za mentoriranje	Število zaposlenih nagrajenih na podlagi ocen letnih razgovorov	Število zaposlenih, ki je napredovalo na višjo plačo na podlagi letnih razgovorov	Število zaposlenih nagrajenih za sodelovanje v projektnih skupinah, komisijah	Število zaposlenih nagrajenih za inovacije in koristne izboljšave
13	0	0	4	0	0	2
14	0	0	4	0	0	6
15	0	0	4	1	0	1

Na podlagi rezultatov letnih razgovorov se nagrajuje po **12 % najuspešnejših sodelavcev**. Pravilnik je bil dopolnjen z nagrajevanjem najuspešnejših skupin. Po treh letih spremljanja so najuspešnejši zaposleni na podlagi sprejetega pravilnika prvič napredovali v višje plačilne razrede na istem delovnem mestu.

Mentorju, ki izvaja program pripravništva, pripada mesečni dodatek za vsakega pripravnika v višini 10 % osnovne plače mentorja. Izvajamo tudi mentorstvo za novo zaposlene ali prerazporejene delavce, ki že imajo delovne izkušnje, vendar ne poznajo novega delovnega področja. Tudi to mentorstvo nagrajimo z 10 % povečanjem plače.

Izboljšave, ki nam jih na eni strani narekujejo standardi kakovosti na drugi strani pa stremenje k stalnemu izboljševanju zaposlene spodbujajo k iskanju izboljšav in dodatnih ukrepov, ki ugodno vplivajo na dobro poslovanje in spodbujajo k dodatni zavzetosti zaposlenih in ravnanju z okoljem. V namen izboljševanja imamo ustanovljeno Komisijo za inovacije in koristne izboljšave, ki sistematično obravnava vse prejete predloge izboljšav po enotnih in vnaprej določenih kriterijih.

Družini prijazno podjetje

Osnovni certifikat matične družbe je bil nadgrajen s polnim certifikatom Družini prijazno podjetje. K pridobivanju certifikata je pristopila le matična družba v skupini. Odvisna družba KREL se je s podpisom dogovora o izvajanju ukrepov zavezala k izvajanju le-teh (Tabela 6).

Tabela 6: Število izbranih ukrepov Družini prijazno podjetje (lastni vir)

Ukrep	11	12	13	14	15
Število izbranih ukrepov (zaposleni)	14	14	13	15	16
Prost prvi šolski dan (otroci)	2	2	2	2	0
16 ur za prvo uvajanje otroka v predšolsko varstvo (otroci)	1	2	0	0	0

Promocija zdravja na delovnem mestu

V podjetju imajo izdelan **Načrt promocije zdravja na delovnem mestu** (dokument ...), ki ga letno dopolnjujejo.

Tabela 7: Terminski načrt aktivnosti promocije zdravja na delovnem mestu

Zap. št.	Aktivnost	Način izvedbe	Termin izvedbe	Sredstva
1.	Delavnice in posveti glede zdravega načina življenja	Delavnice, ki se jih organizira v posameznih organizacijskih enotah v sodelovanju z izvajalcem tovrstnih aktivnosti	Periodično	Poslovni načrt družbe
2.	Spodbujanje telesne aktivnosti	Publikacije, informiranje zaposlenih preko interne računalniške mreže, oglasne deske	Trajno	/
3.	Aktivno sodelovanje v športnem društvu skupine EG	Smučanje, kolesarjenje, pohodništvo, tek, tenis, nogomet, streljanje itd.	Po planu ŠD in programih posameznih sekcij	Finančni načrt Športnega društva
4.	Preventivni zdravstveni pregledi	Izvajalci medicine dela	Plan VPD	Poslovni načrt družbe
5.	Preventivna cepljenja proti klopnemu meningitisu	Cepljenja, ki jih organizirajo izvajalci zdravstvenih storitev	Odvizno od izvajalca zdravstvenih storitev	Poslovni načrt družbe
6.	Izobraževanja oziroma usposabljanja s področja varnosti in zdravja pri delu	Posveti oz. seminarji,	Plan VPD in programi izvajalcev usposabljanja	Poslovni načrt družbe
7.	Izvedba različnih anket na temo zdravja	Elektronska pošta	Po potrebi	/

Promocija zdravja na delovnem mestu pomeni izvajanje naslednjih aktivnosti:

- preventivni zdravstveni pregledi delavcev,
- izobraževanja s področja varnosti in zdravja pri delu,
- delavnice in posveti glede zdravega načina življenja,
- spodbujanje telesne aktivnosti,
- sodelovanje v športnem društvu Gorenjska energetika,
- preventivna cepljenja proti klopnemu meningitisu,
- druge aktivnosti, ki so predvidene v načrtu promocije zdravja.

Povezovanje z upokojenimi sodelavci

Z zaposlenimi ne pretrgajo vezi ob njihovem odhodu v pokoj. O novostih jih tako obveščajo z internim glasilom »GOREN«, prav tako jih vabijo na različne dogodke, ki so povezani z dejavnostjo podjetja ali skupine. Spodbujajo in finančno podpirajo aktivnosti Društva upokojencev podjetja, ki deluje od leta 2006 in za svoje člane organizira različne aktivnosti, informativne in športne izlete, obiskujejo bolne in ostarele člane ter pomagajo svojcem na različne načine. Direktor ali predstavnik vodstva podjetja se udeležuje občnega zbora Društva upokojencev podjetja.

Šport in rekreacija

Zaposleni v družbi KREL so vključeni v Športno društvo podjetja, ki promovira rekreativne športne aktivnosti z nakupom letnih smučarskih kart in zakupom dvoran ter igrišč. Kolesarska sekcija športnega društva letno organizira dva kolesarska izleta, planinska sekcija štiri pohode v hribe. Pozornost se namenja ljubiteljem fotografije, ki svoj fotografski talent nadgrajujejo v fotografski sekciji. Svoje fotografske umetnine predstavlja v internem glasilu in na razstavah, ki se jih organizira znotraj družbe ali v poslovnih prostorih podjetja.

Ukrepi

za izboljšave na področju zaposlenih

V tabeli 8 so prikazani ukrepi za izboljšave z vidika zaposlenih.

Tabela 8: Ukrepi za izboljšave z vidika zaposlenih (lastni vir)

<i>Predmet izboljšave</i>	<i>Metoda</i>	<i>Pogostost</i>	<i>Primer dokazila</i>
3.1 Razvoj poklicne kariere, lasten razvoj	Letni razgovor, izobraževanje	Letno	Možnost napredovanja
3.2 Vzdrževanje, razvijanje znanj zaposlenih	Razširjanje znanja med zaposlenimi	Po vsakem seminarju	Poročilo o seminarju, anketa
3.3 Vključevanje zaposlenih	Timi, redni delovni sestanki, druženje, medsebojna pomoč, solidarnost	Večkrat letno	Seznanjenost zaposlenih, skupno postavljanje ciljev, zadovoljstvo zaposlenih
3.4 Komuniciranje	Anketa o zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih, Anketa o internem komuniciranju	Letno	Analiza ankete

Rezultati v zvezi z zaposlenimi

Dojemanje

Število zaposlenih je stabilno in ustreza potrebam podjetja.

Fluktuacija kadrov v družbi je zelo majhna. Imajo cilj, da na letnem nivoju fluktuacija ne bi presegla 10 %. Dosedanji podatki kažejo, da uspešno vodijo politiko zaposlovanja, saj razen v letu 12 ne presegajo zastavljenega cilja. V omenjenem letu je bila stopnja visoka zaradi treh upokojitev, ki pa niso bili nadomeščeni.

Tabela 9: Stopnja fluktuacije (lastni vir)

<i>Fluktuacija</i>	10	11	12	13	14	15
<i>Stopna (%)</i>	6,25	0,00	11,10	6,06	3,13	6,25

Starostna struktura se v podjetju večinoma giblje okrog 46 let. V letu 13 smo prvič presegli povprečno starost 47 let, kar pripisujemo dejstvu, da delavci odhajajo v pokoj starejši, zaposluje pa mlade z višjimi stopnjami izobrazbe, ki se zaradi izobraževanja zaposlijo pri višji starosti. V letu 12 se je zaradi treh prenehanj delovnih razmerij starejših delavcev povprečna starost ponovno nekoliko znižala. Analiza skupin zaposlenih po letih nam kaže, da je največ zaposlenih v starostni skupini od 46 do 55 let, in sicer 48 odstotkov vseh zaposlenih v letu 14. V letu 15 je bila povprečna starost zaposlenih 47,47 let.

V primerjavi z dvema drugima distribucijskima podjetjema (vir: letna poročila) pa je povprečna starost nekoliko višja (Tabela 10).

Tabela 10: Napredovanja zaposlenih na vodstvena delovna mesta (lastni vir)

<i>Leto</i>	<i>Št. napredovanj zaposlenih</i>	<i>Št. zunanjih zaposlitev</i>
10	0	1
11	0	2
12	0	1
13	1	1
14	0	0
15	0	0

V podjetju zasledujejo cilj, da se čim več zaposlitev na **vodstvena delovna mesta** doseže z notranjimi kadri. Skozi leta se število napredovanj spreminja, ker so povezana tudi s potrebami delovnega procesa. Napredovanje na vodstveno ali drugo delovno mesto je lahko povezano s pridobitvijo višje stopnje izobrazbe, s prijavo delavca na interni razpis ali z uspešnostjo delavca, ki je izkazana s preseganjem nalog in ciljev ter kompetenc ocenjevanih na letnih razgovorih. Do razporeditve na bolj zahtevna delovna mesta velikokrat pride tudi ob spremembi sistemizacije.

Pozitivna stran tovrstnih notranjih prerazporeditev je priznanje sodelavcem, njihov razvoj, vključevanje ter prevzemanje večje odgovornosti. Če pa v družbi ne vidimo ustreznega inovativnega kandidata, ki bi z zasedbo prostega delovnega mesta prispeval k razvoju in posodobitvi delovnega področja, pa poiščemo primernega kandidata na trgu.

Tabela 11: Ocena delovne uspešnosti delovna mesta (lastni vir)

Delež (%) ocenjenih nalog in ciljev, ki jih zaposleni:	10	11	12	13	14	15
- Dosegajo skladno s pričakovanji	NP	46	41	32	42	33
- Presegajo	NP	53	55	63	55	66
- Ne dosegaajo skladno s pričakovanji	NP	0	0	2	1	1
Delež (%) ocenjenih kompetenc, ki jih zaposleni:	10	11	12	13	14	15
- Dosegajo	NP	53	45	36	45	58
- Presegajo za 1 stopnjo	NP	38	35	41	41	40
- Presegajo za 2 stopnji	NP	5	13	16	12	1
- Ne dosegaajo	NP	4	7	7	2	1

Kriteriji za nagrajevanje so določeni v Merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti in kriterijih za napredovanje delavcev ter v Pravilniku o nagrajevanju delavcev za uspešno delo v komisijah in projektnih skupinah ter za izvajanje mentorstva.

Poleg napredovanj na vodstvena delovna mesta, zaposlenim nudimo možnost **napredovanja na ostala bolj zahtevna delovna mesta**. V letih, ko se posodablja sistemizacija delovnih mest, je lahko tudi to razlog za večje število napredovanj na bolj zahtevna delovna mesta. Zasedenost bolj zahtevnih delovnih mest se nam zaradi napredovanj vsako leto povečuje.

Nove delavce zaposlujeemo na podlagi potreb delovnega procesa. Ker je zaradi narave dela v podjetju zaposlenih manj kot 10% žensk, je tudi med novimi zaposlitvami več moških. Zaposlujeemo tako mlajše, manj izkušene delavce, kot tudi starejše, izkušenejše. Ob zaposlitvi in tudi kasneje je plača delavcev določena glede na zahtevnost delovnega mesta in ni v nikakršni povezavi s spolom.

Razvoj, spremembe in potrebe delovnega procesa zahtevajo vedno več znanja in **visoko stopnjo usposobljenosti** naših zaposlenih. Zadnja leta je med novo zaposlenimi večina oseb z visoko strokovno ali univerzitetno stopnjo izobrazbe oziroma z znanstvenim magisterijem ali doktoratom. Sledimo cilju, da bi imelo vsaj 30 % novih zaposlencev visoko strokovno ali univerzitetno stopnjo izobrazbe oziroma znanstveni magisterij. V podjetju se malo zaposluje, v zadnjih letih povprečno eno osebo letno. Temu primerno tudi odstotek zaposlenih z visoko stopnjo izobrazbe, lahko zelo niha.

Glavna dejavnost družbe je proizvodnja električne energije, zato imamo zaposlene pretežno strokovnjake s pridobljeno **izobrazbo elektrotehnične ali strojne usmeritve**. V podjetju želijo ohranяти razmerje med zaposlenimi z elektrotehnično ali strojno usmeritvijo in ostalimi smermi, kar nam z ustrezno politiko zaposlovanja tudi uspeva.

Tabela 12: Bolniške odsotnosti v urah (lastni vir)

Leto	V breme družbe	Refundirane	Skupaj
10	688	1.080	1.768
11	1.816	860	2.764
12	1.696	136	1.832
13	1.696	126	1.822
14	1.720	168	1.888
15	2.280	1.096	3.376

Tabela 13: Bolniške odsotnosti KREL v primerjavi z Gorenjsko energetiko (EG) in EGP

Leto	Delež odsotnosti glede na delovne dni (%)			Št. delovnih dni bolniške odsotnosti na zaposlenega		
	KREL	EG	EGP	GE	EG	EGP
10	2,73	5,45	NP	7,36	9,53	NP
11	3,97	4,52	6,09	9,87	8,70	11,27
12	2,73	3,23	12,29	6,74	6,70	19,97
13	2,74	4,24	11,16	7,13	8,83	9,52
14	2,92	3,45	3,38	7,61	6,20	8,46
15	5,05	4,06	-	13,19	7,55	-

Bolniške odsotnosti v KREL v primerjavi z EG so primerljive, v primerjavi z EGP pa nižje. Delež odsotnosti glede na delovne dni vsebuje tudi ure odsotnosti zaradi porodniških, očetovskih oz. starševskih dopustov. V KREL v preteklih petih letih porodniških odsotnosti ni bilo, očetovskih oziroma starševskih dopustov pa je bilo zelo malo. Število delovnih dni bolniške odsotnosti na zaposlenega pa je izračunano brez odsotnosti zaradi porodniških, očetovskih oz. starševskih dopustov. Manjše število bolniških odsotnosti pomeni večji izkoristek delovnih dni, hkrati pa je pokazatelj splošnega zdravstvenega stanja zaposlenih (Tabeli 12,13).

Kazalniki delovanja

Politika načrtnega in stalnega izobraževanja je rezultat dosežene izobrazbene strukture v družbi. V primerjavi ostalima dvema podjetjima v skupini je v KREL večji odstotek zaposlenih z zaključeno srednjo šolo, kot zaključenim dodiplomskim in podiplomskim študijem. V družbi stremimo za tem, da zaposlenim omogočimo pridobitev višje stopnje izobrazbe, saj se zaposleni s širokim naborom znanj, veščin in sposobnosti bistveno lažje in hitreje odzivajo na hiter tehnološki razvoj, trg in spremembe v okolju.

Stopnja izobrazbe zaposlenih, se skozi leta konstantno povečuje. Pričakujemo, da se bo rast v prihodnjih letih nekoliko umirila. V primerjavi z Elektrom Gorenjska in Elektrom Gorenjska Prodaja, imajo najvišjo stopnjo izobrazbe zaposleni v Elektru Gorenjska Prodaja.

Vključevanje zaposlenih v izobraževanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe je ena izmed rednih aktivnosti družbe.

Vključenost v izobraževanje in usposabljanje v podjetju je razvidna iz grafa, kjer primerjamo podatke z ostalima družbama v Skupini Gorenjska energetika. V letu 14 se je v podjetjih usposabljal več kot 60 % zaposlenih. Povprečno so se posamezni delavci usposabljali med 17,90 in 28,06 urami. V letu 15 se je v podjetjih usposabljal več kot 75 % zaposlenih. Povprečno so se posamezni delavci usposabljali med 16,28 in 18,24 urami.

Tabela 14: Zadovoljstvo zaposlenih z usposabljanji (lastni vir)

Leto	KREL			EG		
	13	14	15	13	14	15
Stopnja zadovoljstva (%)	89	83	82	88	86	82
Povprečna ocena ankete (ocene 1–4)	3,56	3,33	3,27	3,51	3,45	3,28
Koristi pridobljenega znanja za delo (ocena 1–4)	3,59	3,47	3,59	3,36	3,59	3,40
Pričakovanja udeležencev od usposabljanja (ocena 1–4)	3,53	NP	NP	3,34	NP	NP

Po končanem usposabljanju zaposleni izpolnijo anketo, s katero v kadrovske službi ugotavljamo zadovoljstvo udeležencev z izobraževanjem, ki so se ga udeležili.

V KREL zadovoljstvo merijo z ocenami 1 do 4. Ker se je vprašalnik v letu 14 spremenil, za zadnjo postavko v Tabeli 14 ni primerljivega podatka izpred preteklih let. Letna analiza ankete kaže visoko stopnjo zadovoljstva. Obdržati želijo oceno višjo od 3 glede na najvišjo oceno 4, kar predstavlja najmanj 75 % stopnjo zadovoljstva z usposabljanji.

Število izplačanih nagrad za koristne predloge in sodelovanje v projektnih skupinah je prikazano v Tabeli 15.

Tabela 15: Nagrajevanje koristnih predlogov, sodelovanja v projektnih skupinah (lastni viri)

Leto	10	11	12	13	14	15
Število izplačanih nagrad	0	7	0	0	6	1

Komuniciranje in informiranje

Neodvisna študija, ki jo je opravila družba Deloitte v letu 2008 je pokazala, da zastavljene cilje izpolnjujejo in jih tudi nekoliko presegajo. Iz tabele so razvidni doseženi zastavljeni cilji, katerih povprečna ocena je v vseh navedenih segmentih nad 3 (Tabela 16).

Tabela 16: Uspešnost področij po študiji družbe Deloitte (Vir: Deloitte)

Vsebina uspešnosti	Povprečna ocena 14
Osredotočenost na rezultate	3,4
Odnosi	3,4
Sposobnost učenja in sprememb	3,3
Struktura	3,5
Zunanji vidik	3,5

V Deloittovi študiji so analizirani tudi podatki o dojemanju podjetja in njegovih aktivnostih, kjer je več kot 50 % anketiranih odgovorilo, da naši zaposleni: držijo dano besedo, se dodatno potrudijo in zagotovijo, da je opravljeno delo visoke kakovosti, izvedejo popravne ukrepe, ko opazijo težavo in sami rešujejo svoje težave, zaprosijo za pomoč, ko jo potrebujejo tako da poiščejo mnenja in nasvete drugih, iščejo boljše načine za opravljanje stvari in vedo, kako se spopasti z novimi situacijami, izkoristijo priložnost za svoj osebni razvoj, se obrnejo na pravila in postopke in razumejo ustaljen način opravljanja stvari.

Za bodoče bodo ankete izvajali z lastnimi resursi.

Tabela 17: Nezgode pri delu

Leto 10	Skupno št. poškodb	Od tega smrtne	Skupno število izgubljenih delovnih dni zaradi poškodb
Poškodbe pri delu/na delu/v zvezi z delom	0	0	0
Pot na/z/ dela/MPAO/delavske igre	0	0	0
Leto 11	Skupno št. poškodb	Od tega smrtne	Skupno število izgubljenih delovnih dni zaradi poškodb
Poškodbe pri delu/na delu/v zvezi z delom	1	0	19 dni
Pot na/z/dela/MPA /delavske igre	0	0	0
Leto 12	Skupno št. poškodb	Od tega smrtne	Skupno število izgubljenih delovnih dni zaradi poškodb
Poškodbe pri delu/na delu/v zvezi z delom	0	0	0
Pot na/z/dela/MPAO/delavske igre	0	0	0
Leto 13	Skupno št. poškodb	Od tega smrtne	Skupno število izgubljenih delovnih dni zaradi poškodb
Poškodbe pri delu/na delu/v zvezi z delom	1	0	39 dni
Pot na/z/dela/MPAO/delavske igre	0	0	0
Leto 14	Skupno št. poškodb	Od tega smrtne	Skupno število izgubljenih delovnih dni zaradi poškodb
Poškodbe pri delu/na delu/v zvezi z delom	1	0	5 dni
Pot na/z/dela/MPAO/delavske igre	0	0	0
Leto 15	Skupno št. poškodb	Od tega smrtne	Skupno število izgubljenih delovnih dni zaradi poškodb
Poškodbe pri delu/na delu/v zvezi z delom	1	0	2 dni
Pot na/z/dela/MPAO/delavske igre	0	0	0

Ukrepi za izboljšave z vidika rezultatov v zvezi z zaposlenimi so prikazani v tabeli 18.

Tabela 18: Ukrepi za izboljšave z vidika rezultati v zvezi z zaposlenimi (lastni vir)

Predmet izboljšave	Metoda	Pogostost	Primer dokazila
Dvigniti število opravljenih letnih razgovorov	Programska podpora EG	Letno	Poročilo

Razprava o rezultatih/ugotovitvah

Poslovno okolje se je v obdobju zadnjih petih let močno zaostrilo tudi na področju poslovanja, ki je povezano s proizvodnjo električne energije. Cene električne energije so se v omenjenem obdobju znižale za več kot 30 %, kljub temu pa so v KREL uspeli izboljšati vse ključne parametre poslovanja. V petih letih so zabeležili 2,5 kratnik rasti prihodkov. V nominalni vrednosti se je tako obseg prihodkov povečal iz

4,4 milijonov evrov na 11, 3 milijonov EUR, kar jih uvršča med najhitreje rastoča podjetja v regiji. Povprečna dodana vrednost na zaposlenega je bila 2,58-krat višja od povprečne dodane vrednosti na zaposlenega v regiji.

Družba, v skladu s strategijo družbene odgovornosti, neguje pozitivne odnose tudi s širšo javnostjo. Sredstva so namenili sredstva Fakulteti za elektrotehniko, Kinološki zvezi, Društvu upokojujencev podjetja, Društvu za ekološke in kulturne dejavnosti Jasa ter projektu Neodvisen.si.

Tabela 19: Število objav in sklopi medijskih poročanj (lastni vir)

Leto	10	11	12	13	14
Število objav	28	52	56	20	10
Povprečno število objav v mesecu	NP	NP	NP	NP	NP

Tabela 20: Prikaz naklonjenosti objav v medijih o podjetju (lastni vir)

Leto	10	11	12	13	14
Število naklonjenih objav	8	3	35	5	3
Število nevtrálnih objav	21	49	21	15	3
Število nenaklonjenih objav	2	0	0	0	4

Korporativno komuniciranje se osredotoča na odnose med korporativno identiteto, imidžem in ugledom ter preučevanjem njihovih dejavnikov in učinkov. Podjetju pomaga artikulirati njegovo identiteto, usklajuje njegovo komuniciranje, utrjuje zavest deležnikov, oblikuje prepoznavne in prepričljive podobe v glavah posameznikov in skupin, razvija močno korporativno znamko in pripomore k večanju neoprijemljivega kapitala, ki ga prinaša dober ugled (Tabela 19, Tabela 20).

Korporativno oglaševanje družb v skupini je usmerjeno celostno, namenjeno je vsem javnostim, ki sestavljajo okolje podjetij. Korporativno oglaševanje se izvaja predvsem z objavo logotipov v medijih, ki pokrivajo področje delovanja družb (predvsem lokalna usmeritev), s pomočjo izbranih sponzorstev, s publikacijami (poslovno glasilo »GOREN«) ter celostno grafično podobo in drugimi vrstami sporočil za eksterno in interno javnost.

Družba KREL sodeluje pri posameznih lokalnih dogodkih, v okviru skupine pa so organizirana športno-družabna srečanja, prednovoletna srečanja z upokojenimi sodelavci, prednovoletni program z obdaritvijo otrok zaposlenih, dan podjetja za vse zaposlene v skupini Gorenjska energetika, itd.

Za eksterno javnost so v prvi vrsti zanimivi dogodki, ki se jih organizira ob odprtju novih elektroenergetskih objektov, prav tako brezplačen izobraževalni dogodek Forum obnovljivih virov prihodnosti. S slovesnim odprtjem obeležimo izgradnjo ali rekonstrukcijo pomembnejših novih energetskih objektov in druge pomembne mejnike na področju proizvodnje električne energije iz obnovljivih virov ali učinkovite rabe lete.

Od leta 2005 do danes je družba Kranjske hidroelektrarne uradno odprla objekte, ki so povezani z izrabo obnovljivih virov prihodnosti (to so odprtja lastnih fotonapetostnih elektrarn v regiji. Ti dogodki so za podjetje zanimivi predvsem z vidika novih tržnih priložnosti in predstavljajo doprinos na področju izkoriščanja obnovljivih virov energije.

Na tovrstne dogodke za eksterno javnost vabimo predvsem **izbrane poslovne partnerje, vladne in občinske funkcionarje, zaposlene in novinarje**. S spremljevalnim programom želimo obiskovalcem podrobneje predstaviti glavne pridobitve. Družba ocenjuje, da sta odziv in udeležba vabljenih skupin javnosti (deležnikov) ter obseg poročanja o teh dogodkih v medijih primerna in v skladu s pričakovanji (pri čemer se uporabljajo te ocene: pod pričakovanji, primeren – v skladu s pričakovanji, nad pričakovanji). Ocenjuje se, da bi bilo podrobnejše merjenje odzivnosti in udeležbe organiziranja tovrstnih dogodkov nesmotrno, saj bi vodilo v nesorazmerne stroške glede na predvidene koristi. Se pa učinki organiziranja dogodkov merijo tudi posredno, pri merjenju ugleda podjetja, kot je prej pojasnjeno.

Sklepna misel

Komunikacija je temeljnega pomena pri izvajanju okoljske politike organizacije, ki je del strategije družbe. Skladno s strategijo in zakonskimi določili zaposleni upoštevajo načine za odgovorno ravnanje z okoljem. Za pitje uporabljamo vodo iz javnega vodovoda, skrbimo za ločeno zbiranje odpadkov, s toplotno črpalko ogrevamo poslovno stavbo, na strehi imamo z internim priklopom priključeno sončno elektrarno, spodbujamo k energetski učinkovitosti na delovnem mestu – ugašanje luči, smotrna uporaba računalniške opreme, ogrevanje, prezračevanje.

Podjetje skrbi za urejeno **delovno okolje** v skladu z zahtevami za varnost in zdravje zaposlenih na delovnih mestih.

V ta namen se redno izvajajo zakonsko predpisane meritve delovnega okolja in vplivov na okolje vse z namenom preverjanja obvladovanja delovnega okolja in vplivov na okolje v skladu z zakonskimi zahtevami in ob tem ugotavljanja priložnosti za nenehno izboljševanje. Pri pregledu arhiva in ažurne dokumentacije varnosti in zdravja pri delu in požarnega varstva, je bilo ugotovljeno, da ne obstaja zabeležka oziroma prijava izlitja goriv in/ali olj, ob prevozu in/ali skladiščenju.

Zbirajo se podatki, ki jih analizirajo in poročila pa posredujejo Statističnem uradu Republike Slovenije za odvoz mešanih komunalno – pisarniških odpadkov ter tonerjev in kartuš.

Viri in literatura:

1. Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S., & Rasheed, A. (2014). Impact of transformational leadership on employee motivation in telecommunication sector. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2), 11–25.
1. Alipour, F., Idris, K., & Karimi, R. (2011). Knowledge creation and transfer: Role of learning organization. *International Journal of Business Administration*, 2(3), 61.
2. Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer Science & Business Media.
3. Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1–8.
4. Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Introduction to the special issue on managing knowledge in organizations: Creating, retaining, and transferring knowledge. *Management Science*, 49(4), v–viii.
5. Aunjum, A. H., Abbas, G., & Sajid, M. (2017). Transformational leadership and employee motivation in banking sector of Pakistan. *Advances in Economics and Business*, 5(9), 487–494.
6. Cohen, A. (2015). Psychological contract breach. In *Fairness in the workplace: A global perspective* (pp. 43–50). Palgrave Macmillan UK.
7. Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of Management Studies*, 45(4), 677–690.
8. Epple, D., Argote, L., & Devadas, R. (1991). Organizational learning curves: A method for investigating intra-plant transfer of knowledge acquired through learning by doing. *Organization Science*, 2(1), 58–70.
9. Griep, Y., & Cooper, C. (2019). Introduction to the handbook of research on the psychological contract at work. In *Handbook of Research on the Psychological Contract at Work* (pp. 1–8). Edward Elgar Publishing.
10. Jha, S., & Pingle, S. (2015). Organizational impact of psychological contract: An empirical study. *Review of Knowledge Management*, 5(1/2), 31.
11. Kassem, R. (2016). *Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role for information and communication technology* (Doctoral dissertation, ADU).
12. Kassem, R., Ajmal, M. M., & Khan, M. (2017). The relationship between organizational culture and business excellence: Case study from United Arab Emirates. In *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 732–751). IGI Global.
13. Kern Pipan, K. (2012). *Pregled modela odličnosti EFQM*.
14. Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 169–194.
15. Rachman, K. K., & Soković, M. (2011). Encouragement of continuous improvement, open innovative organizational culture and self-assessment as the basis for quality and business excellence. In *6th International Working Conference Total Quality Management – Advanced And Intelligent Approaches, With Second Special Conference Manufuture in Serbia* (Vol. 7, No. 11).
16. Rachman, M. M. (2020). The influence of transformational leadership on the performance of employees with motivation and job satisfaction as intervening. *European Journal of Business and Management*, 12(6), 1–9.
17. Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 120–127.fuente
18. Yusup, A., & Maulani, I. E. (2023). The influence of transformational leadership on employee motivation. *Devotion: Journal of Research and Community Service*, 4(3), 798–802.

SKOZI NJIHOVE OČI: KITAJCI V SLOVENIJI O SLOVENSKI KULTURI IN NARAVI

Andrej Raspor  <https://orcid.org/0000-0002-8098-9554>⁴Sanela Kšela  <https://orcid.org/0009-0005-1145-3384>⁵

Prejem 10.09.2024.

Poslano v recenzijo 20.10.2024.

Sprejeto v objavo 07.12.2024.

Povzetek

Namen: Namen raziskave je bil je bil pridobiti podatke o socialno demografskih značilnostih Kitajcev živečih v Sloveniji in kako oni vidijo Slovenijo skozi njihove oči.

Metodologija: Enota opazovanja je odrasel kitajski državljani, ki živi v Sloveniji v letu 2019. Pri oblikovanju vzorčnega okvira se upoštevajo podatki o številu polnoletnih Kitajcev po podatkih SURS iz leta 2018. Podatki so se pridobili z osebnim (terenskim) anketiranjem. Izjemoma pa je lahko kitajski državljani vprašalnik izpolnil sam. Raziskavo je izvajala kitajska študentka, ki od svojega 10 leta živi in študira v Sloveniji in dobro obvlada slovenski in kitajski jezik. Šlo je za priložnostni vzorec, ki popolnega posploševanja na omogoča. Poleg opisne statistike smo izvedli tudi binominalni test, da smo preverili ali se delež vzorca razlikuje od pričakovanega deleža ter t test za srednje vrednosti dveh skupin.

Ugotovitve: Najpogosteje obiskujejo Ljubljano, Bled, Postojnsko jamo in obalne kraje. V Sloveniji jim je vseč čista narava in okolje ter varnost in majhna možnost terorističnih napadov. Večina jih potuje med večkrat na mesec do vsaj enkrat v pol leta. Njihova potovanja so praviloma en dan. Informacije iščejo od prijateljev in znancev. Praviloma organizirajo potovanja in potujejo samostojno z ožjimi družinskimi člani in prijatelji.

Omejitve: Raziskava ima tudi nekaj omejitev. Najpomembnejša je velikost vzorca zajetega v raziskavo. Naslednja omejitev je vprašalnik, ki bo moral biti na podlagi izkušenj in ugotovitev raziskave izboljššan.

Praktične posledice: Naše raziskovanje je pomemben prispevek k razumevanju fotografskega vedenja kitajskih turistov v Sloveniji in kaj jim je v Sloveniji najbolj všeč, saj bodo prav te izkušnje delili med širšo družino znancev in prijatelje. S povezovanjem ugotovitev z obstoječimi teorijami smo pojasnili, zakaj kitajski turisti raje fotografirajo naravo in kulturne znamenitosti. Delo ima pomembne implikacije za turistično industrijo in lahko služi kot osnova za nadaljnje raziskave na tem področju.

Izvirnost: Gre za prvo pilotno raziskavo med kitajskimi migranti na temo turizma v Sloveniji.

Ključne besede: Slovenija, kitajski migranti, turistična potovanja, fotografiranje, motivi za potovanje.

⁴ Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Lava 7, 3000 Celje, Slovenija, andrej.raspor@t-2.si

⁵ sanela.ksela@yahoo.com

A CHINESE MIGRANTS PERSPECTIVE: EXPERIENCES OF SLOVENIAN CULTURE AND NATURE

Summary

Purpose: The purpose of the research was to obtain data on the socio-demographic characteristics of the Chinese living in Slovenia and how they see Slovenia through their eyes.

Methodology: The unit of observation is an adult Chinese citizen living in Slovenia in 2019. When creating the sample frame, data on the number of Chinese adults according to SORS data from 2018 are taken into account. The data were obtained through personal (field) surveys. Exceptionally, the Chinese citizen could fill out the questionnaire himself. The research was conducted by a Chinese student who has lived and studied in Slovenia since she was 10 years old and has a good command of the Slovenian and Chinese languages. It was a random sample that allowed for full generalization. In addition to descriptive statistics, we also performed a binomial test to check whether the proportion of the sample differs from the expected proportion and a t test for the mean values of two groups.

Findings: Most often they visit Ljubljana, Bled, Postojna Cave and coastal areas. In Slovenia, they like the clean nature and environment, as well as safety and the small possibility of terrorist attacks. Most of them travel between several times a month to at least once every six months. Their trips are usually one day. They seek information from friends and acquaintances. As a rule, they organize trips and travel independently with close family members and friends.

Limitations: The research also has some limitations. The most important thing is the size of the sample included in the research. The next limitation is the questionnaire, which will have to be improved based on experience and research findings.

Practical consequences: Our research is an important contribution to the understanding of the photographic behavior of Chinese tourists in Slovenia and what they like most in Slovenia, as they will share these experiences with their extended family, acquaintances and friends. By connecting the findings with existing theories, we explained why Chinese tourists prefer to photograph nature and cultural attractions. The work has important implications for the tourism industry and can serve as a basis for further research in this area.

Originality: It is the first pilot study among Chinese migrants on the topic of tourism in Slovenia.

Keywords: Slovenia, Chinese migrants, tourist trips, photography, motives for travel.

JEL Classification: Z32 Tourism and Development

Paper categorization: Original scientific paper

Corresponding Author:: Andrej Raspor, andrej.raspor@t-2.si

DOI: 10.5281/zenodo.15396095

Uvod *Teoretično ozadje*

Kitajski notranji turizem

Kitajski domači turizem je od osemdesetih let 20. stoletja doživel hitro rast in je postal pomembnejši za lokalni gospodarski razvoj kot mednarodni turizem (Xu, 1999). To širitev pripisujejo dejavnikom, kot so povečan prosti čas, razpoložljivi dohodek in spremembe vladne politike (B. Wu et al., 2000). Sektor se je premaknil k vzorcu z visokimi vložki, visokim tveganjem in visokim rezultatom, z novimi prostorskimi vzorci, ki se pojavljajo okoli metropol (B. Wu et al., 2000).

Turizem je zavzel svojo smer razvoja. V primerjavi z ZDA kaže kitajski domači turizem različne značilnosti v virih pridobivanja informacij, vrsti prevozu ki ga koristijo turisti, prenočiščih in vpletenosti vlade v politike, ki spodbujajo njegov razvoj (Wang & Qu, 2004). Na upravljanje industrije vplivata kitajska kulturna dediščina in filozofija, z vse večjim poudarkom na trajnostnem razvoju (Sofield & Li, 2013). Vendar pa je počitniški sistem prostih dni privedel do koncentriranega turističnega povpraševanja, kar povzroča težave, kot so prometni pritisk in preobremenjene atrakcije (Shen et al., 2018). Prihodnji politični premisleki vključujejo plačan dopust, cenovni vzvod in izboljšano upravljanje turističnih atrakcij za reševanje teh izzivov.

Kitajski potovalni vzorci znotraj Kitajske se močno razlikujejo glede na gospodarski razvoj in vladno politiko. Na gospodarsko razvitih območjih, kot je Shenzhen, se ljudje pogosto dnevno vozijo na delo na razdalje, ki so daljše od 50 km. Tako da so tovrstni turisti pripravljeni potovati na dolge razdalje. Na drugi strani pa na podeželskih območjih, kot je Anhui, večinoma potekajo lokalna potovanja pod 30 km (Garske et al., 2011). Politika »dvojnega kroženja« (dual circulation) kitajske vlade in ukrepi za nadzor pandemije so od sredine leta 2020 povečali domača zračna potovanja (Lee et al., 2022). Domače kroženje: Ta cikel poudarja spodbujanje domače potrošnje in naložb, kar ustvarja bolj samozadostno gospodarstvo. Mednarodno kroženje: Ta cikel vključuje širitev trgovinskega in gospodarskega sodelovanja z drugimi državami.

Vendar mobilnost ostaja podvržena kulturnemu in administrativnemu nadzoru, ki uravnoteži zoznane koristi in tveganja (Nyíri, 2011). Sistem hukou prebivalcem podeželja omejuje dostop do mestnih storitev, kar vpliva na migracijske vzorce (Luo, 2020). Kljub obsežnemu razvoju prometne infrastrukture socialno restriktivne politike pogosto omejujejo mobilnost (Williams, 2020). V preteklosti sta vladi Qin in Han strogo nadzorovali potovanja prek upravnih enot, kontrolnih točk in tranzitnih dovoljenj (Sou, 2018).

Ko so kitajski migranti enkrat v tujini je teh omejitev manj. Za kitajske priseljence v tujini lahko potovanje znotraj države gostiteljice izboljša kulturno asimilacijo (Irimiás, 2013).

Turizem diaspore

Kitajska diaspora je globalni pojav, za katerega so značilni raznoliki migracijski vzorci, tako notranji kot zunanji, od določenih skupnosti ali ciljnih destinacij (Miles, 2020). Te migracije so oblikovale individualne in kolektivne identitete, pri čemer je koncept »doma« postal zapleten za razpršene populacije po vsem svetu (L. Meng, 2024). Kitajski priseljenci so se v različnih državah soočali z različnimi izzivi. Poleg znanja lokalnega jezika je prisotna tudi diskriminacija pri zaposlovanju in rasizem, ko so deležni ponižanj s strani lokalnih etničnih skupin (Z. Chen, 2024). Vendar pa so tudi ohranili kulturno kontinuiteto s praksami, kot sta diasporski turizem in udeležba na kulturnih festivalih, ki jih organizirajo migranške organizacije po svetu (Ong et al., 2017) (Huang et al., 2016) oz. se jih udeležujejo na Kitajskem. Izkušnje diaspore se razlikujejo med generacijami, pri čemer se priseljenci druge generacije pogosto čutijo povezane z domovino svojih prednikov, ne da bi nujno obiskali kraj izvora svoje družine (Huang et al., 2016). Kitajske diasporične skupnosti so se uveljavile v različnih regijah, vključno z jugovzhodno Azijo, Latinsko Ameriko in Severno Ameriko, ter prispevale k socialni in gospodarski pokrajini držav gostiteljic (Ma & Cartier, 2003).

Turizem kitajske diaspore je kompleksen pojav, na katerega vplivajo kulturna identiteta, nostalgija in transnacionalizem. Pretekli spomini priseljencev pomembno vplivajo na njihove izkušnje z obiskom domovine (Io, 2015). Kitajski turisti se med temi obiski pogosto ukvarjajo z dejavnostmi »ogledovanja« in »podoživljanja preteklosti« (Io, 2015). Motivacijo za turizem v diaspori oblikujejo dejavniki, kot so navezanost na kraj, kulturna povezljivost in hibridna samoidentiteta (Zhu & Airey, 2021). Transnacionalne pritočasne dejavnosti, vključno s časom preživetim na družbenih omrežjih in udeležbo na dogodkih, pozitivno vplivajo na vedenje diaspore v turizmu med različnimi generacijami (Huang & Chen, 2020). Upravitelji destinacij uporabljajo različne strategije za krepitev vezi s čezmorskimi Kitajci, vključno z objavo revij o eksistencialnem turizmu (Lew & Wong, 2003). Nekateri turisti iz diaspore se lahko odločijo za obisk kulturno pomembnih krajev v državah gostiteljicah, namesto da bi se vrnili na Kitajsko (Ong et al., 2017). Na splošno turizem diaspore odraža potrebo priseljencev po povezovanju s svojimi kulturnimi koreninami in razumevanju sprememb v domovini skozi čas (Io, 2015).

Delovni migranti se pogosto ukvarjajo s turizmom povezanimi dejavnostmi, zlasti obiskujejo prijatelje in sorodnike (VFR) v svojih matičnih državah (King et al., 2013) (Hannam & Paris, 2018). Ta dvosmerna mobilnost krepi transnacionalne vezi in prispeva k turistični industriji tako v državah gostiteljicah kot v državah izvora (von Koppenfels et al., 2015) (Přívarová et al., 2022). Migracije in turizem sta medsebojno povezana pojava, pri čemer lahko migracije spodbujajo turizem z obiski VFR in kulturno obogatitvijo destinacij (Gheasi et al., 2011). Vendar pa razlika med turizmom in transnacionalizmom ni vedno jasna, saj obiski doma pogosto združujejo družinske obveznosti, sprostitev in kulturni prenos na otroke (von Koppenfels et al., 2015), ki so pri sorodnikih med tem ko so migranti na delu v tujini. Odnos med migracijami in turizmom je kompleksen, nanj pa vplivajo dejavniki, kot so gospodarske priložnosti, kulturne vezi in geopolitični konteksti (Chan, 2018) (Michalkó et al., 2003). Delovna migracija lahko vpliva tudi na delovno silo v turistični industriji, pri čemer migranti pogosto zasedajo vloge pomožnih delavcev v sektorju gostinstva in turizma (Hannam & Paris, 2018) (Golovnya, 2020).

Hipoteze

Na fotografske prakse in motivacijo kitajskih turistov vplivajo kulturne vrednote, ki izvirajo iz konfucijanstva in taoizma (Mohan Li et al., 2019) (Shao & Perkins, 2017). Pogosto imajo raje skupinska potovanja, dajejo prednost varnosti in uživajo v socialnih interakcijah (Wong & Lau, 2001). Samovzgoja in spoštovanje narave sta ključna motivatorja (Shao & Perkins, 2017), skupaj z družinsko povezanostjo, gradnjo odnosov in ohranjanjem obraza (»miazhi«) (Fu et al., 2017). Kitajske turiste privlačijo naravne pokrajine, zanimajo pa jih tudi kulturne izkušnje, zlasti tiste, ki vključujejo pripovedovanje zgodb v naravnem okolju (Fountain et al., 2010). Ko delijo fotografije s potovanj na platformah družbenih medijev, kot je WeChat, kitajski turisti upoštevajo dejavnike, kot so zaznano tveganje, vzdrževanje guanxi in osebno razkritje (F. Li, 2020) (Li, 2020). Njihovo dožemanje pokrajine je pod vplivom tradicionalne filozofije, popularne kulture in državno orkestriranih zgodovinskih spominov (Q. I. Ye, 2021). Razumevanje teh kulturnih nians je ključnega pomena za turistične tržnike, ki ciljajo na kitajske turiste.

H1: Več kot 2/3 Kitajcev živečih v Sloveniji najraje fotografirajo naravo in lokalne znamenitosti.

Kitajski turisti izkazujejo veliko prednost destinacijam in izkušnjam, ki temeljijo na naravi, pri čemer cenijo tako naravne kot kulturne znamenitosti (Shao & Perkins, 2017) (Yan et al., 2007). Na njihovo povezanost z naravo vplivajo tradicionalne kitajske vrednote, zlasti koncept »enosti narave s človekom« (J. Gao et al., 2018). Skrb za okolje pozitivno vpliva na motivacijo kitajskih turistov in sodelovanje pri turističnih dejavnostih, ki temeljijo na naravi (A. Chen & Peng, 2016). Vendar pa imajo raje ravnovesje med naravnostjo in osnovno infrastrukturo kot čisto divjino (Yan et al., 2007). Okoljsko vedenje kitajskih turistov se lahko razlikuje med domačim in počitniškim kontekstom, s težnjo po dajanju prednosti hedonističnim motivom med potovanjem (Liu et al., 2022). Slovenija in Hrvaška sta potencialni privlačni destinaciji za kitajske turiste zaradi svoje kulturne dediščine, igralniških in nakupovalnih možnosti ter dobrih logističnih povezav (Raspor et al., 2012) (Raspor et al., 2017). Osebnostne vrednote in okoljska zavest prav tako igrajo vlogo pri oblikovanju namer kitajskih turistov, da obiščejo okolju prijazne destinacije (Ahmad et al., 2020).

H2: Kitajcem, ki živijo v Sloveniji je v Sloveniji najbolj všeč čista narava in okolje.

Raziskava

Kitajski migranti v Sloveniji v letu 2018

Najprej smo zbrali statistične podatke o kitajskih migrantih v letu pred izvedbo raziskave (tabela 1). Na podlagi podatkov Statističnega urada Republike Slovenije (SURS) iz leta 2018 lahko ugotovimo, da je večina kitajskih migrantov v Sloveniji v delovni dobi (med 20. in 59. letom). To kaže na to, da so prišli v Slovenijo predvsem zaradi zaposlitve. Število otrok in starejših je relativno majhno, kar nakazuje, da so migranti v Slovenijo prišli sami ali v paru brez otrok. Zanimivo je, da je v nekaterih starostnih skupinah število žensk nekoliko večje od števila moških, kar bi lahko bilo posledica različnih vzorcev migracij med spoloma.

Tabela 1: Kitajski migranti v Sloveniji v letu 2018

	Spol - SKUPAJ			Moški			Ženske		
	Hongkong	Kitajska	Tajvan, Provinca Kitajske	Hongkong	Kitajska	Tajvan, Provinca Kitajske	Hongkong	Kitajska	Tajvan, Provinca Kitajske
Starost - SKUPAJ	1	1.118	15	0	606	3	1	512	12
0-4 let	0	77	0	0	47	0	0	30	0
5-9 let	0	94	0	0	48	0	0	46	0
10-14 let	0	66	0	0	34	0	0	32	0
15-19 let	0	53	0	0	25	0	0	28	0
20-24 let	0	71	2	0	35	0	0	36	2
25-29 let	0	120	3	0	73	2	0	47	1
30-34 let	1	145	1	0	76	0	1	69	1
35-39 let	0	154	5	0	75	1	0	79	4
40-44 let	0	123	1	0	69	0	0	54	1
45-49 let	0	87	2	0	50	0	0	37	2
50-54 let	0	64	0	0	42	0	0	22	0
55-59 let	0	24	1	0	12	0	0	12	1
60-64 let	0	19	0	0	9	0	0	10	0
65-69 let	0	13	0	0	6	0	0	7	0
70-74 let	0	6	0	0	4	0	0	2	0
75-79 let	0	2	0	0	1	0	0	1	0
80-84 let	0	0	0	0	0	0	0	0	0
85-89 let	0	0	0	0	0	0	0	0	0
90 + let	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Polnoletni	1	828	15	0	452	3	1	376	12

Terenska raziskava

Raziskava je potekala v obdobju od 1.6.2018 do 30.07.2018. Namen izvedbe raziskovanja »Terenska raziskava med Kitajci živečimi v Sloveniji« je bil pridobiti podatke o socialno demografskih značilnostih Kitajcev živečih v Sloveniji in kako oni vidijo slovenijo skozi njihove oči. Enota opazovanja je odrasel kitajski državljan, ki živi v Sloveniji v letu 2019.

Pri oblikovanju vzorčnega okvira se upoštevajo podatki o številu polnoletnih Kitajcev po podatkih SURS iz leta 2018 (tabela 1). Podatki so se pridobili z osebnim (terenskim) anketiranjem. Izjemoma pa je lahko kitajski državljan vprašalnik izpolnil sam. Raziskavo je izvajala kitajska študentka, ki od svojega 10 leta živi in študira v Sloveniji in dobro obvlada slovenski in kitajski jezik. Šlo je za priložnostni vzorec, ki popolnega posploševanja na omogoča. Poleg opisne statistike smo izvedli tudi binominalni test , da smo preverili ali se delež vzorca razlikuje od pričakovanega deleža ter t test za srednje vrednosti dveh skupin.

Demografija

Tabela 2 nam ponuja vpogled v skupino kitajskih delovnih migrantov v Sloveniji zajetih v raziskavi. Čeprav je vzorec morda omejen, lahko iz njega izluščimo nekaj ključnih ugotovitev. Ženske predstavljajo več kot 60 % skupine, kar nekoliko odstopa od vzorčnega ovirja iz tabele 1. To bi lahko nakazovalo na specifične dejavnosti, v katere so vključene kitajske migrantke v Sloveniji oz. na vlogo žensk, ki jih imajo v kitajski družbi. Večina kitajskih migrantov živi v Sloveniji že več let, kar kaže na to, da so si tukaj uredili življenje in delo. Število tistih, ki živijo v Sloveniji že več kot 10 let, se znatno povečuje, kar kaže na trend dolgotrajnejšega bivanja.

Najpogostejša razloga za prihod sta družina in delo. To nakazuje, da se družine selijo skupaj ali pa da se pridružujejo družinskim članom, ki so že v Sloveniji. Zanimiv je tudi dokaj visok delež tistih, ki so prišli zaradi izobraževanja. To kaže na to, da Slovenija postaja privlačna destinacija tudi za kitajske študente.

Večina migrantov spada v mlajše starostne skupine, kar je značilno za delovne migracije. Kitajski migranti so zaposleni v različnih dejavnostih, od gostinstva do trgovine in podjetništva. Znatno število študentov kaže na to, da se mladi Kitajci v Sloveniji izobražujejo in se pripravljajo na poklicno pot. Med migranti najdemo posameznike z različno izobrazbeno raven, od osnovnošolske do univerzitetne.

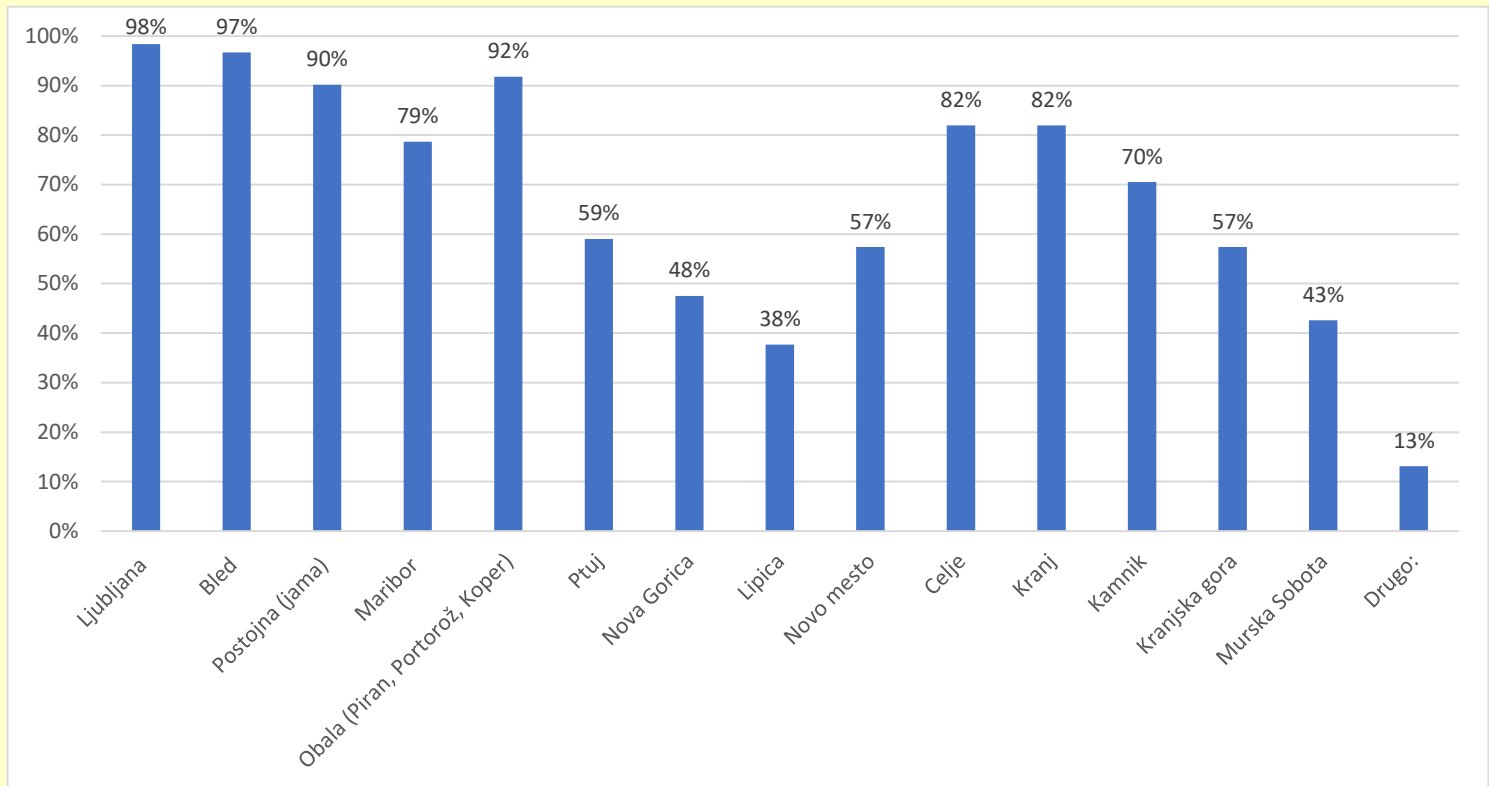
Tabela 2: Demografija

	Število	Delež
Spol		
Moški	20	37%
Ženski	34	63%
Skupaj	54	100%
Čas bivanja v Sloveniji		
Manj kot eno leto	4	7%
Več kot 1 leto, a manj kot 2 leti	4	7%
Več kot 2 leti, a manj kot 3 leta	2	3%
Več kot 3 leta, a manj kot 4 leta	2	3%
Več kot 4 leta, a manj kot 5 let	5	8%
Več kot 6 let, a manj kot 10 let	14	23%
10 let ali več	30	49%
Skupaj	61	100%
Zakaj ste prišli v Slovenijo		
Delo	22	36%
Družina	29	48%
Izobraževanje	9	15%
Poroka	5	8%
Rojen v Sloveniji	1	2%
Skupaj	61	100%
V katero starostno skupino spadate		
pod 18	6	11%
18-29	25	46%
30-39	6	11%
40-49	9	17%
50-59	7	13%
60-69	1	2%
Skupaj	54	100%
Kaj počnete v Sloveniji		
Poslovnež	16	30%
Kuhar ali natakar	14	26%
Trgovec	2	4%
Zaposlen v SLO ali mednarodnem podjetju	2	4%
Študent	20	37%
Skupaj	54	100%
Vaša dokončana izobrazba		
Nedokončana osnovna šola	1	2%
Osnovna šola	13	24%
Srednja šola ali manj	26	48%
Univerzitetna, visoko ali višješolska	13	24%
Magisterij	1	2%
Skupaj	54	100%

Ugotovitve raziskave

Katere kraje ste že obiskali

Na podlagi predstavljenih podatkov lahko sklepamo, da so kitajski migranti, ki so sodelovali v anketi, najpogosteje obiskali Ljubljano (98 %), Bled (97 %) in Postojnsko jamo (90 %). To pomeni, da so ti trije kraji med kitajskimi migranti izjemno priljubljeni turistični cilji. Tudi drugi kraji na seznamu so priljubljeni med kitajskimi migranti, čeprav nekoliko manj kot Ljubljane, Bleda in Postojnske jame. Obala (Piran, Portorož, Koper) je priljubljena zaradi svojih lepih plaž in možnosti za morske športe. Maribor je drugo največje mesto v Sloveniji in znan po svoji vinski-kulinarični tradiciji. Celje, Kranj, Kamnik, Ptuj, Novo mesto, Kranjska Gora in Nova Gorica so prav tako zanimivi kraji z bogato zgodovino in kulturno dediščino. Pod druge kraje, ki so jih obiskali so navedli po en odgovora za Jesenice, Pohorje, Ravne na Koroškem, Slovenj Gradec, Velenje in Tolmin.



Slika 2: Obiski krajev

Kaj vam je v Sloveniji najbolj všeč?

Na podlagi predstavljenih podatkov lahko sklepamo (tabela 3), da kitajskim migrantom v Sloveniji najbolj všeč:

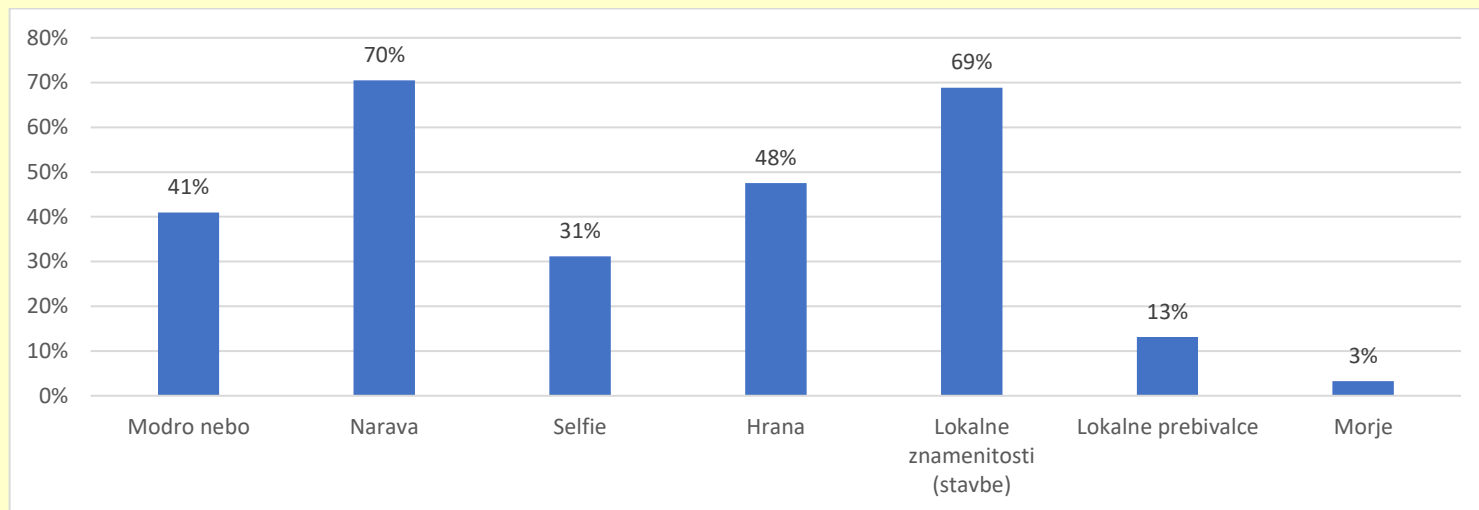
- Čista narava (4,59), okolje (4,58) in visok življenjski standard (4,17). Očitno cenijo kakovost življenja, ki jim jo Slovenija nudi.
- Varnost (4,44) je prav tako visoko na seznamu prioritet. Ocenjujejo, da je Slovenija varna država brez nevarnosti terorističnih napadov (4,36).
- Prijaznost domačinov do tujcev je še ena pozitivna izkušnja.
- Obala in morje sta priljubljeni destinaciji, prav tako wellness centri in nakupovalne možnosti.
- Hrana je dobro ocenjena, čeprav bi si nekateri želeli več kitajske kuhinje in več znanja kitajskega jezika.

Tabela 3: Najbolj všečne stvari v Sloveniji

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Čista narava	56	1	5	4,59	,708
Obala, morje	51	1	5	4,25	,956
Zgodovina in kultura	52	1	5	3,56	1,162
Prijaznost do tujcev	52	1	5	4,17	1,024
Varnost	52	1	5	4,44	,850
Življenjski standard, kakovost življenja	52	1	5	4,15	1,036
Hrana	52	1	5	3,79	1,304
Okolje	52	3	5	4,58	,605
Nočno življenje	52	1	5	3,50	1,365
Šport in zabava	52	1	5	4,10	1,015
Hoteli	52	1	5	3,73	1,223
Velnes in lepotni saloni	51	1	5	3,94	1,256
Nakupovanje	51	1	5	4,04	1,113
Casinoji	51	1	5	3,18	1,633
Znanje kitajskega jezika različnih uslužbencev	51	1	5	3,24	1,274
Kitajska hrana	51	1	5	3,65	1,339
Prilagojenost kitajski kulturi	51	1	5	3,59	1,236
Ni nevarnosti za teroristične napade	50	1	5	4,36	1,025
Valid N (listwise)	49				

Kaj najraje slikate v Sloveniji

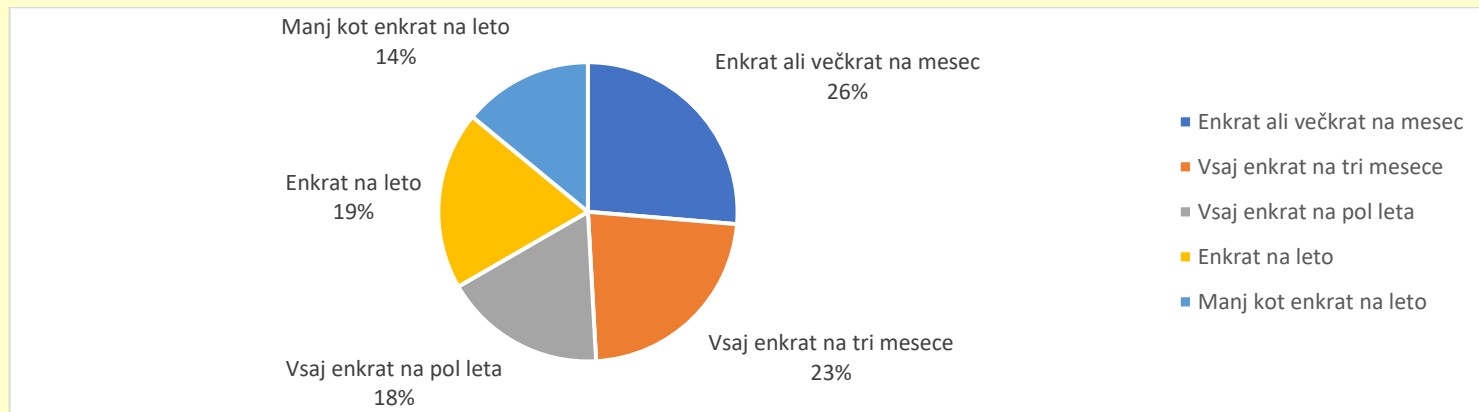
Slikanje in deljenje slik po družabnih omrežjih je s pojavom pametnih telefonov, ki imajo zelo zmogljive fotoaparate zelo priljubljena aktivnost. Zato smo jih vprašali »Kaj najraje slikate v Sloveniji?« Na podlagi predstavljenih podatkov lahko sklepamo, da najraje fotografirajo naravo (70 %) in lokalne znamenitosti (stavbe, 69 %). To nakazuje, da so naravne lepote in kulturna dediščina Slovenije glavni motiv za fotografiranje med obiskovalci.



Slika 3: Motivi slikanja

Kako pogosto potujete po Sloveniji

Na podlagi predstavljenih podatkov lahko sklepamo, da večina anketirancev potuje po Sloveniji enkrat ali večkrat na mesec (26 %) ali pa vsaj enkrat na tri mesece (23 %). To kaže na to, da je potovanje po Sloveniji precej priljubljeno in da ga mnogi vključujejo v svoj vsakdan ali vsaj nekaj krat letno.



Slika 4: Pogostost potovanja

Kako dolgo v povprečju trajajo vaši izleti

Zanimalo nas je, kako dolgo v povprečju trajajo njihovi izleti. Rezultati ankete kažejo, da večina anketirancev (55 %) opravi enodneвне izlete. Sledijo izleti, ki trajajo tri dni ali več (20 %), dva dni (16 %) in pol dneva (9 %). To pomeni, da so enodnevni izleti najbolj priljubljeni, kar nakazuje, da ljudje pogosto izkoristijo proste dneve ali vikende za krajše oddihe. Čeprav so daljši izleti manj pogosti, jih vseeno izbere precejšen del anketirancev.

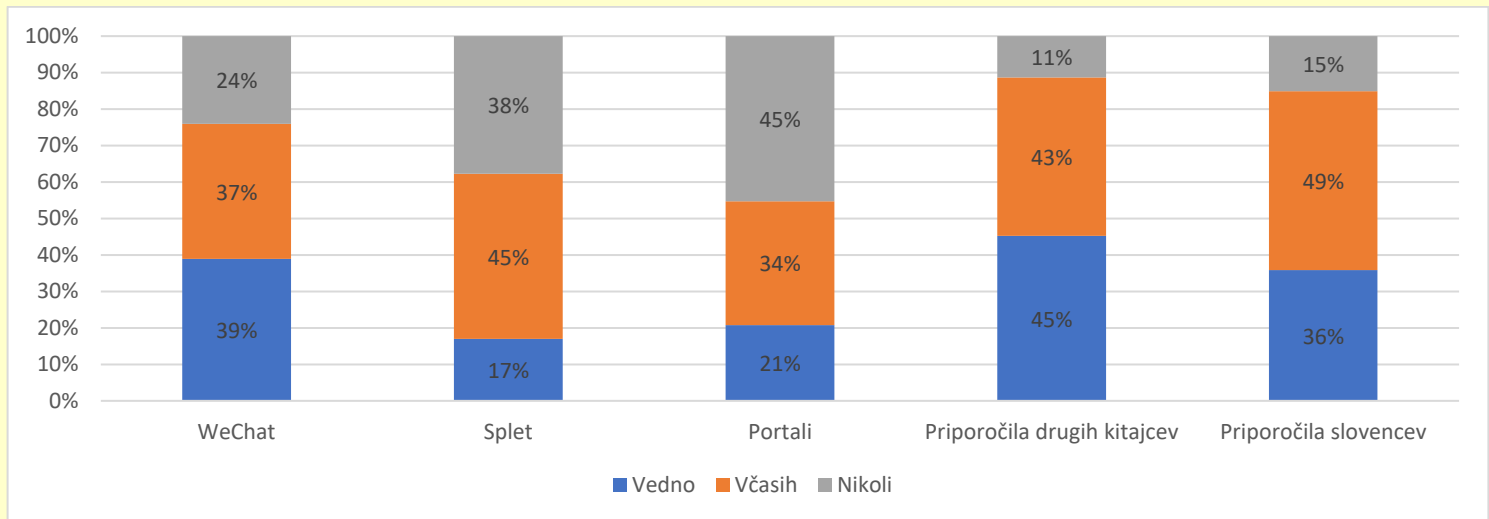


Slika 5: Trajanje izleta

Kako pogosto pri načrtovanju izleta v Sloveniji upoštevate naslednje vire informacij

Predstavljeni podatki nam ponujajo vpogled v to, kako pogosto pri načrtovanju potovanja po Sloveniji uporabljajo različne vire informacij. Na voljo imamo podatke o uporabi aplikacije WeChat, spletnih iskanj, portalih, priporočil prijateljev in priporočil družinskih članov. Priporočila prijateljev je na prvem mestu, kar kaže kako pomeben je »guanxi«. Visoko zaseda tudi priporočila Slovencev. WeChat je priljubljena aplikacija za sporočanje med Kitajci in njegova uporaba pri načrtovanju potovanj po Sloveniji je visoka. To lahko kaže na to, da je aplikacija osnovna aplikacija za komunikacijo med kitajskimi migranti v Sloveniji.

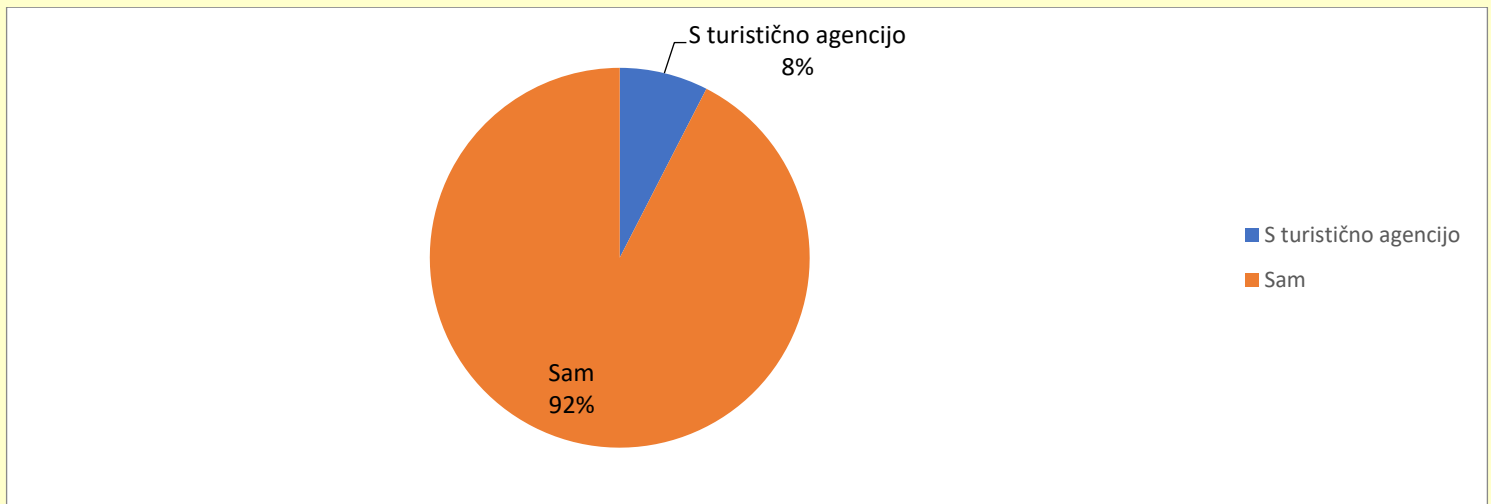
Čeprav so spletna iskanja zelo priljubljen način iskanja informacij o potovanjih jih manj koristijo. To kaže na to, da internet ne predstavlja pomemben vir informacij za potrošnike. Tudi portali so praviloma priljubljen vir informacij. Vendar med Kitajci niso tako priljubljeni.



Slika 5: Viri za iskanje informacij

Kateri način potovanja vam je najbolj všeč

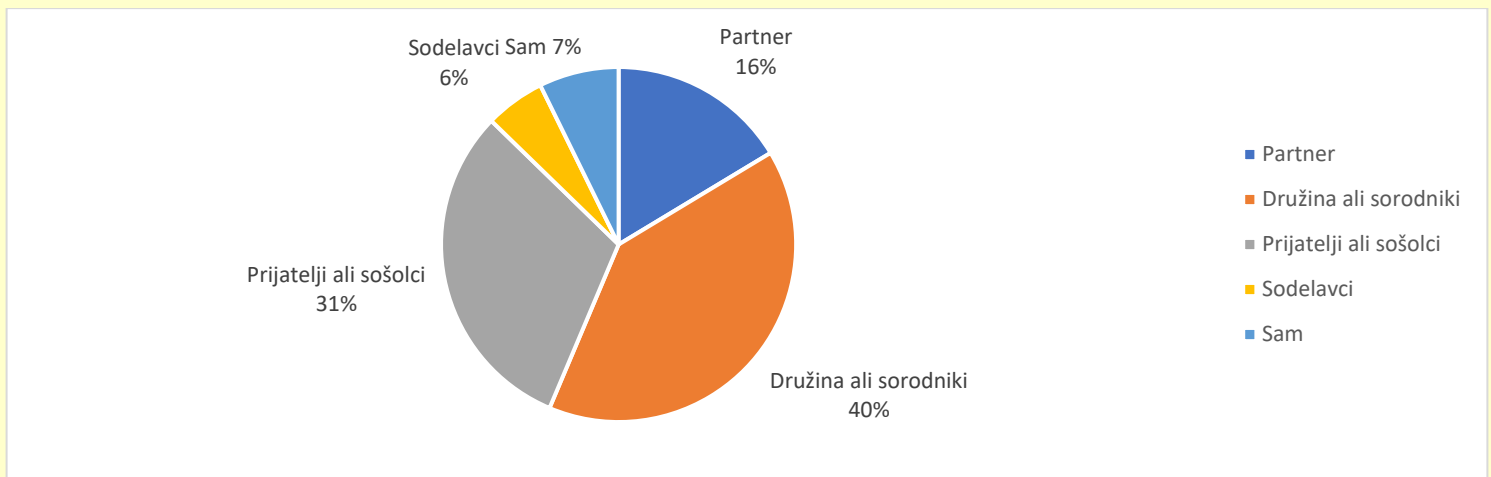
Na podlagi predstavljenih podatkov lahko sklepamo, da večina 92 % ljudi raje potuje samostojno, brez pomoči turistične agencije. Predvidoma je zato, ker dobijo dovolj informacij od znancev in ne potrebujejo dodatnih nasvetov za organizacijo potovanja.



Slika 7: Način potovanja

S kom najraje potujete

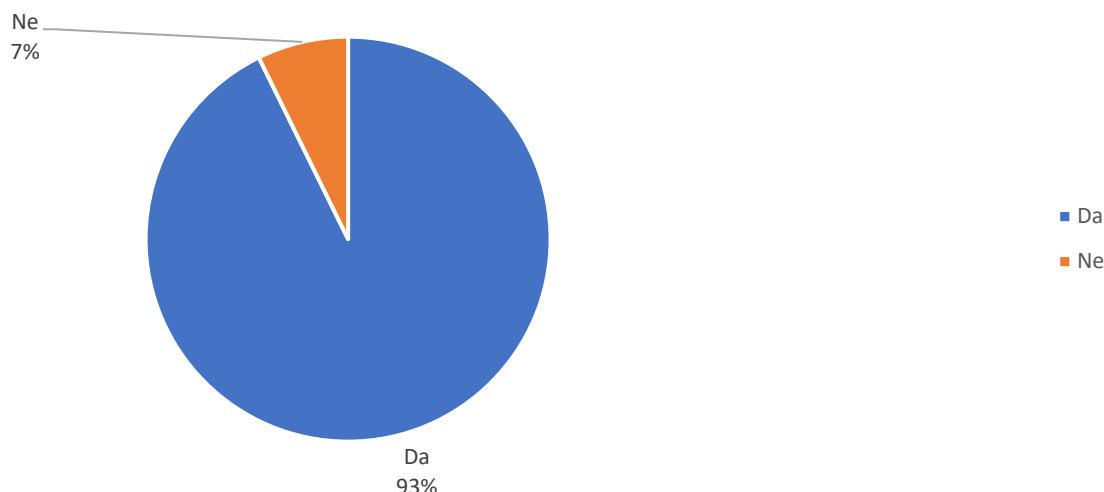
Na podlagi predstavljenih podatkov lahko vidimo, da večina ljudi najraje potuje z družino ali sorodniki (40 %). To nakazuje, da je družinsko potovanje še vedno zelo priljubljeno. Sledijo jim potovanja s prijatelji ali sošolci (31 %), kar kaže na to, da tudi druženje s prijatelji na potovanju predstavlja pomemben del potovalnih izkušenj. Potovanje s partnerjem (16 %) kaže na to, da so romantična potovanja prav tako pomembna. Zelo majhen odstotek ljudi (6 %) pa raje potuje s sodelavci ali sam (7 %), kar lahko pomeni, da si ljudje želijo družbe na potovanjih.



Slika 8: S kom potujete

Ali se vam zdijo mnenja drugih (turisti, agencije, študentje na izmenjavi) pomembna

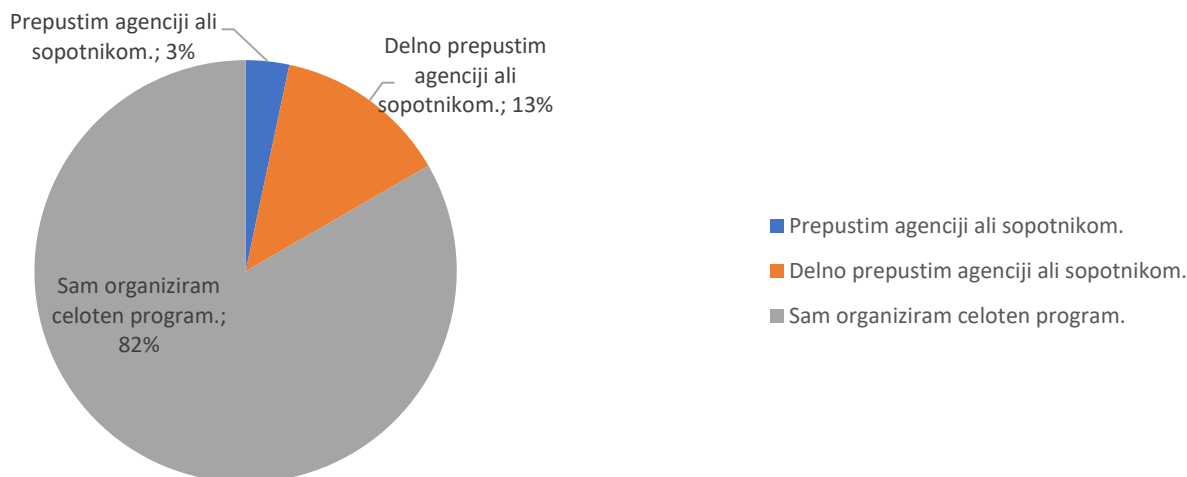
Glede na predstavljeni diagram, ki kaže, da 93 % anketirancev meni, da so mnenja drugih (turistov, agencij, študentov na izmenjavi) pomembna, lahko sklepamo, da večina ljudi pri načrtovanju potovanj upošteva tudi izkušnje drugih. To ponovno potrjuje kako pomen je »guanxi« v procesu načrtovanja potovanja.



Slika 9: Mnenja drugih

Kako ponavadi organizirate izlete

Na podlagi predstavljenih podatkov lahko sklepamo, da večina ljudi, kar 82 %, sama organizira celoten program izleta. To pomeni, da si ljudje pri načrtovanju potovanj želijo imeti popolno svobodo pri izbiri destinacij, aktivnosti in prevoza.



Slika 10: Organizacija izleta

Preverjanje hipotez

H1: Več kot 2/3 Kitajcev živečih v Sloveniji najraje fotografirajo naravo in lokalne znamenitosti, se je POTRDILA

Ta hipoteza predstavlja trditev, ki jo želimo preveriti s pomočjo statističnega testa. V bistvu trdi, da je med Kitajci, ki živijo v Sloveniji, večje zanimanje za fotografiranje narave (gore, reke, jezera) in lokalne znamenitosti (stavbe) kot za druge motive (nebo, selfie, hrana, lokalne prebivalce).

Hipotezo smo preverili z binomialnim testom, ki se uporablja za testiranje, ali se delež vzorca z določenimi značilnostmi razlikuje od pričakovanega deleža. Preverjali smo, ali je delež tistih uporabnikov, ki slikajo posamezne motive, statistično značilen. Iz tabele vidimo, da so bili izvedeni binomialni testi za več različnih kategorij fotografij. Za vsako kategorijo sta bili primerjani dve skupini: skupina, ki je fotografirala določeno kategorijo, in skupina, ki je te kategorije ne. Iz tabele 4 je razvidno, da je izmed 61 Kitajcev živečih v Sloveniji 43, torej večina uporabnikov (70 %), tistih, ki slikajo naravo. Delež tistih, ki slikajo naravo, je statistično pomemben ($p < 0,05$), je višji od 66 %. Podobno je tudi pri slikanju lokalnih znamenitosti, kjer je delež 69 %.

Na podlagi rezultatov testa lahko sklepamo, da obstaja statistično značilna povezava med tem, da Kitajci raje fotografirajo naravo in kulturne znamenitosti. To podpira našo alternativno hipotezo H1.

Tabela 4: Binomialni test

		Kategorija	Število enot	Opazovan delež	Testni delež	Statistična značilnost (p)
Modro nebo (panoramo)	Skupina 1	Slikam	25	,41	,66	,000 ^a
	Skupina 2	Ne slikam	36	,59		
	Skupaj		61	1,00		
Naravo (gore, reke, jezera)	Skupina 1	Ne slikam	18	,30	,66	,000 ^a
	Skupina 2	Slikam	43	,70		
	Skupaj		61	1,00		
Selfie	Skupina 1	Ne slikam	42	,69	,66	,374
	Skupina 2	Slikam	19	,31		
	Skupaj		61	1,00		
Hrano	Skupina 1	Ne slikam	32	,52	,66	,020 ^a
	Skupina 2	Slikam	29	,48		
	Skupaj		61	1,00		
Lokalne znamenitosti (stavbe)	Skupina 1	Ne slikam	19	,31	,66	,000 ^a
	Skupina 2	Slikam	42	,69		
	Skupaj		61	1,00		
Lokalne prebivalce	Skupina 1	Ne slikam	53	,87	,66	,000
	Skupina 2	Slikam	8	,13		
	Skupaj		61	1,00		
Morje	Skupina 1	Ne slikam	59	,97	,66	,000
	Skupina 2	Slikam	2	,03		
	Skupaj		61	1,00		

H2: Kitajcem, ki živijo v Sloveniji je v Sloveniji najbolj všeč čista narava in okolje.

Hipotezo smo preverjali s t-testom, kjer smo kot mejno vrednost zastavili 4 (lestvica trditev je bila od 1 do 7). Tabela 5 prikazuje rezultate statistične analize. Ta test se uporablja za primerjavo srednje vrednosti neke spremenljivke z določeno teoretično vrednostjo (v našem primeru je to vrednost 4).

Iz tabele 5 je razvidno, da smo hipotezo 2 preverili s t-testom. Nizka vrednost p ($p < 0,05$) kaže na to, da je rezultat za »Čisto naravo« in »Okolje« statistično značilen, pri čemer je verjetnost, da je tak rezultat posledica naključja, izjemno majhna. Kitajcem, ki živijo v Sloveniji do najbolj všeč »Čista narava«. Aritmetična sredina oziroma ocenjena povprečna vrednost je 4,59. Standardni odklon je 0,708 in kaže na relativno nizko razpršenost ocen okoli povprečne vrednosti. Prav tako jim je všeč »Okolje«. Aritmetična sredina oziroma ocenjena povprečna vrednost je 4,58, standardni odklon je 0,605.

Tabela 5: T test
One-Sample Test

					Test Value = 4					
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Čista narava	56	4,59	,708	,095	6,230	55	,000	,589	,40	,78
Obala, morje	51	4,25	,956	,134	1,904	50	,063	,255	-,01	,52
Zgodovina in kultura	52	3,56	1,162	,161	-2,746	51	,008	-,442	-,77	-,12
Prijaznost do tujcev	52	4,17	1,024	,142	1,219	51	,228	,173	-,11	,46
Varnost	52	4,44	,850	,118	3,753	51	,000	,442	,21	,68
Življenski standard, kakovost življenja	52	4,15	1,036	,144	1,071	51	,289	,154	-,13	,44
Hrana	52	3,79	1,304	,181	-1,170	51	,247	-,212	-,57	,15
Okolje	52	4,58	,605	,084	6,872	51	,000	,577	,41	,75
Nočno življenje	52	3,50	1,365	,189	-2,642	51	,011	-,500	-,88	-,12
Šport in zabava	52	4,10	1,015	,141	,683	51	,498	,096	-,19	,38
Hoteli	52	3,73	1,223	,170	-1,588	51	,118	-,269	-,61	,07
Wellnes in lepotni saloni	51	3,94	1,256	,176	-,335	50	,739	-,059	-,41	,29
Nakupovanje	51	4,04	1,113	,156	,252	50	,802	,039	-,27	,35
Casinoji	51	3,18	1,633	,229	-3,600	50	,001	-,824	-1,28	-,36
Znanje kitajskega jezika različnih uslužbencev	51	3,24	1,274	,178	-4,286	50	,000	-,765	-1,12	-,41
Kitajska hrana	51	3,65	1,339	,187	-1,882	50	,066	-,353	-,73	,02
Prilagojenost kitajski kulturi	51	3,59	1,236	,173	-2,380	50	,021	-,412	-,76	-,06
Ni nevarnosti za teroristične napade	50	4,36	1,025	,145	2,483	49	,017	,360	,07	,65

Povezovanje ugotovitev s teorijo in širše implikacije na teorije

1. Konfucijanstvo in taoizem:

- **Harmonija z naravo:** Konfucijanstvo poudarja harmonijo med človekom in naravo. Fotografije narave lahko predstavljajo vizualno upodobitev te harmonije in izražajo spoštovanje do naravnega sveta.
- **Socialna povezanost:** Taoizem poudarja pomen medsebojnih odnosov in pripadnosti skupnosti. Fotografije lokalnih znamenitosti lahko služijo kot vizualni spomini na skupna doživetja in krepijo občutek pripadnosti.

Konfucianizem in taoizem, dve temeljni kitajski filozofski tradiciji, imata skupne značilnosti, kot je sledenje Tao, vrednotenje harmonije z naravo in poudarjanje pravih dejanj namesto zgolj prepričanj (Low, 2011) (NMBPK, 2019). Razlikujejo pa se v svojih pristopih do človeškega življenja, duhovnosti in ritualov (Low, 2011). Oba sistema sta globoko oblikovala kitajsko kulturo, vplivala na sloge upravljanja, reševanje sporov in v novem času celo na motivacijo turistov (Qiang & On, 2016) (Shao & Perkins, 2017). Koncept samokultivacije, ki je osrednji del obeh tradicij, igra pomembno vlogo pri oblikovanju kitajskega vedenja (Shao & Perkins, 2017). Medtem ko nekateri razpravljajo o njihovem verskem statusu, imata tako taoizem kot konfucijanizem koncepte božanskosti, svete spise in poglede na posmrtno življenje (Zhafira, 2021). Znanstvene primerjave ključnih besedil, kot so Analects, Laozi in Zhuangzi, razkrivajo niansirane razlike v njihovih pogledih na imena, aktualnosti, učenje, politiko in moralno (D'Ambrosio, 2020). Sodobne raziskave še naprej raziskujejo pomembnost in manifestacije teh filozofij v sodobnih kontekstih (Sun, 2020).

2. Teorija obraza (mianzi):

- **Ohranjanje ugleda:** Fotografije narave in kulturnih znamenitosti lahko služijo kot način, kako kitajski turisti ohranjajo svoj obraz in predstavijo pozitiven vtis o sebi in svojem potovanju.
- **Družbena primerjava:** Delitev fotografij na družbenih medijih omogoča primerjavo z drugimi in izražanje svojega statusa in dosežkov.

Teorija obraza (mianzi) pomembno vpliva na obnašanje kitajskih turistov. Vpliva na nakupovalne navade, reakcije na neuspešne storitve, potovalne motivacije in skupinske interakcije (H. Gao et al., 2020). Kitajski poslovni potniki poudarjajo spoštovanje nadrejenih, obdarovanje in socialno mreženje za ohranjanje odnosov (Kwek & Lee, 2015). Študija je razvila devetfaktorsko lestvico kitajske turistične motivacije, ki temelji na konfucijanskih življenjskih področjih, vključno z obrazom/mianzi (Fu et al., 2017). Premisleki o obrazu vplivajo na izbiro izdelkov in dojemanje podobe države izvora (Shi et al., 2010). Pri potovalnih namerah kitajske generacije Y obstajajo razlike med spoloma (Long & Aziz, 2022). Kitajski potrošniki ponavadi porabijo več za javno vidne izdelke, da pridobijo ugled (Lin et al., 2013). Vendar pa nedavne raziskave kažejo, da postajajo kulturne izkušnje in edinstvene dejavnosti pomembnejša motivacija za kitajske turiste, ki obiščejo destinacije, kot je Arktična Norveška, in presegajo zgolj razkazovanje (Yan Zhang & Lee, 2020).

3. Teorija kolektivizma:

- **Skupinske vrednote:** Kitajska kultura je močno kolektivistična, kar se odraža v preferenci za skupinska potovanja in fotografiranje v skupini.
- **Družinska povezanost:** Fotografije lahko služijo kot način, kako ohranjati družinske vezi in deliti doživetja s svojimi najbližjimi.

Na vedenje kitajskih turistov pomembno vplivajo kolektivistične kulturne vrednote, ki poudarjajo skupinska potovanja, družinske vezi in socialno integracijo (Wong & Lau, 2001) (Yunzi Zhang, 2017). Te vrednote, zakoreninjene v konfucianizmu in taoizmu, oblikujejo potovalne motive in preference, pri čemer imata ključno vlogo samokultivacija in spoštovanje narave (Shao & Perkins, 2017). Družinski turizem, zlasti potovanja, ki temeljijo na sinovski pobožnosti, je na Kitajskem hitro rastoči segment, kar odraža pomen družinskih odnosov (M.-Y. Wu & Wall, 2016) (Yi, 2021). Osebnostne vrednote, tako notranje kot zunanje, vplivajo na potovalno motivacijo in vedenjske namene kitajskih turistov (Mimi Li & Cai, 2011). Kolektivistična naravnost kitajske družbe vpliva na različne vidike vedenja turistov, vključno s skupinsko dinamiko in procesi odločanja (F. Meng, 2010). Vendar pa je koncept individualizma/kolektivizma zapleten in večplasten, s potencialnimi variacijami med generacijami in družbenimi konteksti (Kim et al., 1994). Razumevanje teh kulturnih nians je bistveno za turistične tržnike, ki ciljajo na kitajske turiste.

4. Turizem kot izkušnja:

- **Pripovedovanje zgodb:** Fotografije narave in kulturnih znamenitosti omogočajo kitajskim turistom, da ustvarijo in delijo zgodbe o svojih potovanjih, s čimer poglobijo svoje izkušnje.
- **Soustvarjanje spominov:** Fotografije postanejo del spomina na potovanje in služijo kot vizualni dnevnik.

Nedavne raziskave poudarjajo pomen pripovedovanja zgodb in soustvarjanja pri oblikovanju nepozabnih turističnih izkušenj za kitajske turiste. Študije kažejo, da turistične izkušnje neposredno vplivajo na subjektivno dobro počutje turistov prek spominjanja in pripovedovanja zgodb (Su et al., 2022). Pripovedovanje zgodb je prepoznano kot močno soustvarjalno vedenje v turizmu, ki aktivira odziv

»navdušitve strank« (Pera, 2017). Socialne interakcije med turisti, ponudniki storitev in lokalnimi skupnostmi igrajo ključno vlogo pri soustvarjanju vrednosti in nepozabnih izkušenj (Han et al., 2021). Teme in pripovedi zagotavljajo okvir za soustvarjanje izkušenj (Jolliffe & Piboonrungrroj, 2020), medtem ko izjemne izkušnje prispevajo k zapomnljivosti in pozitivni besedi od ust do ust (S. Ye et al., 2020). Potopitev v zgodbo znotraj hedoničnega storitvenega prostora lahko vodi do izjemnih izkušenj (Mossberg, 2008). V kontekstu nastanitve P2P soustvarjanje izkušenj odraža nove družbene vrednote in potrošniške vzorce med kitajskimi popotniki (Song & Park, 2020). Nepozabna turistična doživetja močno vplivajo na čustveno predanost in vedenje pripovedovanja zgodb (Zhong et al., 2017)

Zaključek

Predstavljeni podatki nudijo odličen vpogled v potovalne navade kitajskih migrantov v Sloveniji. Na podlagi ugotovitev lahko izpostavimo nekaj ključnih točk in predlagamo smernice za nadaljnje raziskovanje.

Kitajski migranti so očarani nad slovensko naravo in kulturno dediščino, saj je večina (več kot 66 %) izpostavila ti področji. To predstavlja odlično priložnost za promocijo naravnih parkov, zgodovinskih mest in kulturnih prireditev. Zelo pomemben faktor pri odločitvi za potovanje je guanxi, saj imajo prijatelji in družina ključno vlogo pri izbiri destinacij, ki jih obiskali. To nakazuje, da bi bilo smiselno vključiti vplivne člane kitajske skupnosti v promocijske kampanje. Večina migrantov raje sama načrtuje potovanja, kar kaže na potrebo po jasnih in dostopnih informacijah, ki jih bodo lahko enostavno našli. Čeprav so prijaznost domačinov in varnost visoko na seznamu pozitivnih izkušenj, bi izboljšanje jezikovnih znanj lahko še dodatno izboljšalo njihovo potovalno izkušnjo.

Odgovori na raziskovalna vprašanja:

1. Kakšni so primarni motivi kitajskih migrantov za potovanja znotraj Slovenije?

Na podlagi predstavljenih podatkov lahko sklepamo, da motivi kitajskih migrantov za potovanja znotraj Slovenije niso enotni, temveč se prepletajo različni dejavniki. Med najpogostejšimi motivi so:

- **Odkrivanje nove kulture in lepote Slovenije:** Zanimanje za slovensko zgodovino, kulturo in naravne lepote je očitno. To se kaže v priljubljenosti obiskov različnih regij in znamenitosti.
- **Sprostitev in rekreacija:** Slovenija je znana po čisti naravi in številnih možnostih za aktivni oddih. Kitajski migranti to izkoriščajo za sprostitve in rekreacijo.
- **Družinski obiski:** Družinski obiski so prav tako pomemben motiv, še posebej za tiste, ki imajo družino v Sloveniji oz. jih pridejo obiskat drugi njihovi sorodniki in prijatelji izven Slovenije.
- **Kombinacija različnih dejavnikov:** Večina migrantov verjetno združuje več motivov, na primer, obišejo družino in obenem raziskujejo novo okolico.

2. Katere regije in kraji v Sloveniji so najbolj priljubljeni med kitajskimi migranti?

Najbolj priljubljene regije in kraji med kitajskimi migranti so:

- **Ljubljana:** Kot glavno mesto ponuja številne kulturne in zgodovinske znamenitosti ter dobre možnosti za nakupovanje.
- **Bled:** Jezero Bled s svojo prepoznavnim otočkom in cerkvico je ena najbolj priljubljenih turističnih destinacij v Sloveniji.
- **Postojnska jama:** To je ena največjih turističnih atrakcij v Sloveniji in privlači obiskovalce s svojo edinstveno podzemno lepoto.
- **Obala:** Lepi plaži, možnosti za morske športe in sproščujoče okolje so glavni razlogi za priljubljenost obale.
- **Maribor:** Drugo največje mesto v Sloveniji je znano po svoji vinsko-kulinarčni tradiciji.

Izbira destinacij je odvisna od individualnih preferenc, vendar so skupni imenovalci lepih naravnih okolij, zgodovinskih znamenitosti in možnosti za aktivnosti.

3. Ali izbira destinacij odraža njihove kulturne preference ali pa so bolj usmerjeni v priporočila prijateljev in znancev?

Izbira destinacij je zelo verjetno kombinacija obeh dejavnikov. Čeprav imajo kitajski migranti svoje kulturne preference, je vloga priporočil prijateljev in znancev zelo pomembna. "Guanxi" (odnosi) igra ključno vlogo pri izbiri destinacij in aktivnosti. To je možno razbrati iz odgovorov kje iščejo informacije in na kakšen način načrtujejo svoja potovanja.

4. Katere aktivnosti izvajajo kitajski migranti med potovanji?

Med najpogostejšimi aktivnostmi, ki jih izvajajo kitajski migranti med potovanji, so:

- **Ogledi naravnih in drugih znamenitosti:** Obišejo zgodovinske centre mest, gradove, muzeje in druge kulturne spomenike.
- **Nakupovanje:** Zanima jih nakup lokalnih izdelkov, spominkov in oblačil.
- **Rekreacija:** Hodijo v naravo, se kopajo, kolesarijo, nekateri tudi smučajo ali se ukvarjajo z drugimi športnimi aktivnostmi.
- **Obiski restavracij:** Radi poskušajo lokalno kulinariko (kraški pršut, vino, blejsko kremšnito).
- **Druženje z družino in prijatelji:** Če potujejo z družino ali prijatelji, večino časa preživijo v njihovi družbi.

Kitajski migranti v Sloveniji imajo raznolike motive za potovanja in izbirajo različne destinacije. Njihove preference so odvisne od individualnih interesov, vendar so skupni imenovalci lepe naravne okolice, zgodovinske znamenitosti in možnosti za aktivnosti. Vloga priporočil prijateljev in znancev je pri izbiri destinacij zelo pomembna.

Širše implikacije ugotovitev in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Turistični delavci bi morali ponuditi več možnosti za doživljanje narave in kulture, vključno z organiziranimi izleti, delavnicami in interaktivnimi izkušnjami, ki bi jih posebej pripravili za kitajske migrante in njihove sorodnike in prijatelje. Marketinške kampanje v kitajskem jeziku bi se morale osredotočiti na prikazovanje Slovenije kot destinacije, ki omogoča pristno doživljanje kulture in narave. Turistični delavci bi morali aktivno uporabljati družbene medije za promocijo Slovenije in spodbujanje interakcije s kitajskimi turisti v njihovem jeziku.

V prihodnosti bi morali na širšem vzorcu izvesti dodatne raziskave, ki bi vključevale podrobnejšo analizo motivacij, ki stojijo za izbiro določenih motivov (npr. želja po sprostitvi, želja po novih izkušnjah, želja po statusnem simbolu). Posebna raziskava pa bi lahko raziskala kako različni družbeni mediji vplivajo na izbiro in delitev fotografij turistov. Na kar bi primerjali fotografske preference kitajskih turistov s turisti iz drugih kultur, da bi identificirali specifične kulturne razlike ter ali osebne lastnosti vplivajo na fotografske preference.

Viri in literatura:

- Ahmad, W., Kim, W. G., Anwer, Z., & Zhuang, W. (2020). Schwartz personal values, theory of planned behavior and environmental consciousness: How tourists' visiting intentions towards eco-friendly destinations are shaped? *Journal of Business Research*, 110, 228–236. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.040>
- Chan, C. (2018). The politics of leisure and labor mobilities: discourses of tourism and transnational migration in Central Java, Indonesia. *Mobilities*, 13(3), 325–336. <https://doi.org/10.1080/17450101.2017.1356436>
- Chan, C. (2021). Permanent migrants and temporary citizens: multinational Chinese mobilities in the Americas. *Global Networks*, 21(1), 64–83. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/glob.12279>
- Chen, A., & Peng, N. (2016). Examining Chinese tourists' nature-based tourism participation behavior: Incorporating environmental concern into a constraint-negotiation model. *Tourism Analysis*, 21(2–3), 189–202.
- Chen, Z. (2024). No Title. *International Journal*, 59(1), 242–245. <https://doi.org/10.2307/40203922>
- D'Ambrosio, P. J. (2020). Confucianism and Daoism: on the relationship between the analects, laozi, and zhuangzi, part I. *Philosophy Compass*, 15(9), 1–11.
- Feng, K., & Page, S. J. (2000). An Exploratory Study of the Tourism, Migration–Immigration Nexus: Travel Experiences of Chinese Residents in New Zealand. *Current Issues in Tourism*, 3(3), 246–281. <https://doi.org/10.1080/13683500008667875>
- Fountain, J., Espiner, S., & Xie, X. (2010). A cultural framing of nature: Chinese tourists' motivations for, expectations of, and satisfaction with, their New Zealand tourist experience. *Tourism Review International*, 14(2–3), 71–83. <https://doi.org/https://doi.org/10.3727/154427211X13044361606298>
- Fu, X., Cai, L., & Lehto, X. (2017). Framing Chinese Tourist Motivations Through the Lenses of Confucianism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(2), 149–170. <https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1141156>
- Gao, H., Huang, S. S., & Brown, G. (2020). Face and Chinese tourist behaviour. In *Handbook on Tourism and China* (pp. 76–90). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/https://doi.org/10.4337/9781788117531.00012>
- Gao, J., Zhang, C., & Huang, Z. (Joy). (2018). Chinese tourists' views of nature and natural landscape interpretation: a generational perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(4), 668–684. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1377722>
- Garske, T., Yu, H., Peng, Z., Ye, M., Zhou, H., Cheng, X., Wu, J., & Ferguson, N. (2011). Travel patterns in China. *PloS One*, 6(2), e16364. <https://doi.org/https://doi.org/10.1371/journal.pone.0016364>
- Gheasi, M., Nijkamp, P., & Rietveld, P. (2011). *Migration and Tourist Flows BT - Tourism Economics: Impact Analysis* (Á. Matias, P. Nijkamp, & M. Sarmento (eds.); pp. 111–126). Physica-Verlag HD. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2725-5_8
- Golovnya, O. (2020). Socio-economic determinants of development international tourism and labor migration. *Economics, Finance, Management: Topical Issues of Science and Practice*, 2, 39–52.
- Han, X., Praet, C. L. C., & Wang, L. (2021). Social interaction in co creating the tourist experience An exploratory study of Chinese visitors to Japan. In *Sustainable and Collaborative Tourism in a Digital World*. Goodfellow Publishers. <https://doi.org/10.23912/9781911635765-4845>
- Hannam, K., & Paris, C. M. (2018). Tourism, migration and an expatriate workforce in the Middle East. In *Routledge handbook on tourism in the Middle East and North Africa* (pp. 330–339). Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/psp.1916>
- Hibbins, R. (2006). Sexuality and constructions of gender identity among Chinese male migrants in Australia. *Asian Studies Review*, 30(3), 289–303. <https://doi.org/10.1080/10357820600897697>
- Huang, W.-J., & Chen, C.-C. (2020). Influence of Transnational Leisure on Diaspora Tourism among Contemporary Migrants. *Journal of Travel Research*, 60(3), 603–617. <https://doi.org/10.1177/0047287520922315>
- Huang, W.-J., Ramshaw, G., & Norman, W. C. (2016). Homecoming or tourism? Diaspora tourism experience of second-generation immigrants. *Tourism Geographies*, 18(1), 59–79. <https://doi.org/10.1080/14616688.2015.1116597>
- Io, M.-U. (2015). Exploring the Chinese Immigrants' Preference of Tourist Activities During Their Homeland Visit and Use of Past Memories. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(9), 990–1004. <https://doi.org/10.1080/10941665.2014.956770>
- Irimiás, A. (2013). Traveling Patterns of Chinese Immigrants Living in Budapest. *Journal of China Tourism Research*, 9(2), 180–190. <https://doi.org/10.1080/19388160.2013.784169>
- Jolliffe, L., & Piboonrungraj, P. (2020). The role of themes and stories in tourism experiences. In *The Routledge handbook of tourism experience management and marketing* (pp. 218–228). Routledge.
- Kim, U. E., Triandis, H. C., Kâğıtçıbaşı, Ç. E., Choi, S.-C. E., & Yoon, G. E. (1994). *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*. Sage Publications, Inc.
- King, R., Lulle, A., Mueller, D., & Vathi, Z. (2013). *Visiting friends and relatives and its links with international migration: A three-way comparison of migrants in the UK*. Malmö University, Malmö Institute for Studies of Migration, Diversity and
- Kwek, A., & Lee, Y.-S. (2015). How “Face” Matters: Chinese Corporate Tourists in Australia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(1–2), 120–140. <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.986016>
- Lee, W.-S., Tran, T., & Yu, L. (2022). *Dual Circulation and Population Mobility during the Pandemic in China*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4114852>
- Leung, M. W. H. (2005). Keeping Compatriots on the Move: A Study of Ethnic Chinese Migrant-Owned Travel Agencies in Germany. *Asian and Pacific Migration Journal*, 14(1–2), 193–224. <https://doi.org/10.1177/011719680501400110>
- Lew, A. A., & Wong, A. (2003). News from the Motherland: a content analysis of existential tourism magazines in Southern China. *Tourism Culture & Communication*, 4(2), 83–94. <https://doi.org/https://doi.org/10.3727/109830403108750830>
- Li, F. (2020). Chinese Tourists' Barriers to Sharing Travel Photos in WeChat. In *Sustainability* (Vol. 12, Issue 3). <https://doi.org/10.3390/su12030887>
- Li, Mimi, & Cai, L. A. (2011). The Effects of Personal Values on Travel Motivation and Behavioral Intention. *Journal of Travel Research*, 51(4), 473–487. <https://doi.org/10.1177/0047287511418366>
- Li, Mohan, Sharpley, R., & Gammon, S. (2019). Towards an understanding of Chinese tourist photography: evidence from the UK. *Current Issues in Tourism*, 22(5), 505–521. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1377690>
- Lin, L., Xi, D., & Lueptow, R. M. (2013). Public face and private thrift in Chinese consumer behaviour. *International Journal of Consumer Studies*, 37(5), 538–545. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijcs.12023>
- Liu, T., Juvan, E., Qiu, H., & Dolnicar, S. (2022). Context- and culture-dependent behaviors for the greater good: a comparative analysis of plate waste generation. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(6), 1200–1218. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1918132>
- Long, F., & Aziz, N. A. (2022). Travel Abroad for Face Gaining or Face Saving? A Comparison Between Chinese Gen Y Male and Female Tourists in a Context of Chinese Culture. *Journal of International Consumer Marketing*, 34(1), 39–50. <https://doi.org/10.1080/08961530.2021.1899882>
- Low, K. C. P. (2011). Confucianism versus Taoism. *Conflict Resolution & Negotiation Journal*, 2011(4), 111–127.
- Luo, X. (2020). New patterns of internal migration: Movement with Chinese characteristics. In *The Wiley Blackwell Companion to Race, Ethnicity, and Nationalism* (pp. 307–320). Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1002/9781119430452>
- Ma, L. J. C., & Cartier, C. L. (2003). *The Chinese diaspora: Space, place, mobility, and identity*. Rowman & Littlefield.
- Meng, F. (2010). Individualism/collectivism and group travel behavior: a cross-cultural perspective. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 4(4), 340–351. <https://doi.org/10.1108/17506181011081514>

- Meng, L. (2024). Lebegő 'otthon': a kínai diaszpóra és az utazás dinamikája. *Különleges Bánásmód - Interdiszciplináris Folyóirat*, 10(Special Issue SE-Empirikus és értekező tanulmányok), 97–106. <https://doi.org/10.18458/KB.2024.SI.97>
- Michalkó, G., Illés, S., & Berényi, I. (2003). Adalékok a turizmus és a migráció kapcsolatának elméleti megközelítéséhez. *Tér És Társadalom*, 17(4 SE-Tanulmányok), 51–65. <https://doi.org/10.17649/TET.17.4.915>
- Miles, S. B. (2020). *Chinese diasporas: a social history of global migration* (Vol. 20). Cambridge University Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/9781316841211>
- Mossberg, L. (2008). Extraordinary Experiences through Storytelling. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(3), 195–210. <https://doi.org/10.1080/15022250802532443>
- NMBPK, K. (2019). The Foundations of Chinese Thought: Taoism and Confucianism. Available at SSRN 3665166. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3665166>
- Nyíri, P. (2011). *Mobility and cultural authority in contemporary China*. University of Washington Press.
- Ong, C. E., Ormond, M., & Sulianti, D. (2017). Performing 'Chinese-ness' in Singkawang: Diasporic moorings, festivals and tourism. *Asia Pacific Viewpoint*, 58(1), 41–56. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/apv.12149>
- Pera, R. (2017). Empowering the new traveller: storytelling as a co-creative behaviour in tourism. *Current Issues in Tourism*, 20(4), 331–338. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.982520>
- Přívarová, M., Martinová, M., Trnovský, K., & Hačár, D. (2022). Labour Migration and Tourism Flows: the Case of the EU. *Journal of Tourism and Services*, 13(24 SE-Scientific Papers). <https://doi.org/10.29036/jots.v13i24.374>
- Qiang, X., & On, C. S. (2016). Influence of Confucianism and Taoism on Construction Dispute Handling Behaviors in China. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 8(1), C4515002. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LA.1943-4170.0000166](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LA.1943-4170.0000166)
- Raspor, A., Kobal, T., & Rodič, B. (2012). Chinese tourists - are they an opportunity for the Slovene and Croatian tourist industry? *Tourism and Hospitality Management*, 18(1), 111–125. <https://doi.org/10.20867/thm.18.1.8>
- Raspor, A., Stranjančević, A., Bulatović, I., & Lacmanović, D. (2017). Tourism Invisible Part of Exports: The Analysis of Slovenia and Montenegro on the Chinese Outbound Tourism. In A. Maček (Ed.), *International Trade - On the Brink of Change* (pp. 95–121). InTech. <https://doi.org/10.5772/66628>
- Shao, W., & Perkins, H. (2017). Taoist and Confucian Values Evident in the Travel Motivations of Contemporary Chinese Tourists: The Importance of Self-cultivation. *Journal of China Tourism Research*, 13(3), 276–297. <https://doi.org/10.1080/19388160.2017.1397579>
- Shen, H., Wang, Q., Ye, C., & Liu, J. S. (2018). The evolution of holiday system in China and its influence on domestic tourism demand. *Journal of Tourism Futures*, 4(2), 139–151. <https://doi.org/10.1108/JTF-10-2016-0027>
- Shi, Z., Furukawa, I., Jin, C., & Zhu, L. (2010). Chinese face: MIANZI and LIAN: and their influence on Chinese consumer behavior. *2010 2nd International Symposium on Information Engineering and Electronic Commerce*, 1–5. <https://doi.org/10.1109/IEEC.2010.5533283>
- Sofield, T., & Li, S. (2013). Tourism governance and sustainable national development in China: A macro-level synthesis. In *Tourism Governance* (pp. 91–124). Routledge. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.571693>
- Su, L., Pan, L., Wen, J., & Phau, I. (2022). Effects of tourism experiences on tourists' subjective well-being through recollection and storytelling. *Journal of Vacation Marketing*, 29(4), 479–497. <https://doi.org/10.1177/13567667221101414>
- Sun, A. (2020). Confucianism and Daoism: From Max Weber to the Present. *Review of Religion and Chinese Society*, 7(2), 161–163. <https://doi.org/https://doi.org/10.1163/22143955-00702001>
- von Koppenfels, A. K., Mulholland, J., & Ryan, L. (2015). 'Gotta go visit family': Reconsidering the relationship between tourism and transnationalism. *Population, Space and Place*, 21(7), 612–624.
- Wang, S., & Qu, H. (2004). A comparison study of Chinese domestic tourism: China vs the USA. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 108–115. <https://doi.org/10.1108/09596110410519991>
- Williams, A. R. (2020). *Chapter 15 Mobility and the Chinese dream*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786439246.00023>
- Wong, S., & Lau, E. (2001). Understanding the Behavior of Hong Kong Chinese Tourists on Group Tour Packages. *Journal of Travel Research*, 40(1), 57–67. <https://doi.org/10.1177/004728750104000108>
- Wu, B., Zhu, H., & Xu, X. (2000). Trends in China's domestic tourism development at the turn of the century. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(5), 296–299. <https://doi.org/10.1108/09596110010339652>
- Wu, M.-Y., & Wall, G. (2016). Chinese Research on Family Tourism: Review and Research Implications. *Journal of China Tourism Research*, 12(3–4), 274–290. <https://doi.org/10.1080/19388160.2016.1276873>
- Xu, G. (1999). Socio-economic impacts of domestic tourism in China: Case studies in Guilin, Suzhou and Beidaihe. *Tourism Geographies*, 1(2), 204–218. <https://doi.org/10.1080/14616689908721310>
- Yan, J., Barkmann, J., & Marggraf, R. (2007). *Chinese tourist preferences for nature based destinations: a choice experiment analysis*. Diskussionsbeitrag.
- Ye, Q. I. (2021). *Understanding Chinese tourists' landscape perceptions and meaning making at Uluru-Kata Tjuta National Park*. <https://doi.org/https://doi.org/10.14264/19213bc>
- Ye, S., Wei, W., Wen, J., Ying, T., & Tan, X. (2020). Creating Memorable Experience in Rural Tourism: A Comparison between Domestic and Outbound Tourists. *Journal of Travel Research*, 60(7), 1527–1542. <https://doi.org/10.1177/0047287520951641>
- Yi, Ilusu. (2021). The effects of filial piety tourists' experience, perceived value on behavior intention. *European Journal of Tourism Research*, 29(SE-Doctoral dissertation summaries), 2917. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v29i.2007>
- Zhafira, A. R. (2021). Konsep Ketuhanan Di Dalam Agama Taoisme Dan Konfusianisme. *EL-FIKR: Jurnal Aqidah Dan Filsafat Islam*, 2(2 SE-Articles), 1–10. <https://doi.org/10.19109/el-fikr.v2i2.10850>
- Zhang, Yan, & Lee, Y.-S. (2020). Chinese meaning of face in Arctic Norway: Cultural co-creation for tourist experiences. In *The Routledge Handbook of Tourism Experience Management and Marketing* (pp. 539–549). Routledge.
- Zhang, Yunzi. (2017). *A Manifestation of Chinese Tourists: Chinese Values and Touristic Behavior*. Purdue University.
- Zhong, Y. Y. S., Busser, J., & Baloglu, S. (2017). A model of memorable tourism experience: The effects on satisfaction, affective commitment, and storytelling. *Tourism Analysis*, 22(2), 201–217. <https://doi.org/10.23912/9781911635765-4845>
- Zhu, J. J., & Airey, D. (2021). Diaspora Chinese tourism: Cultural connectedness and the existing academic insights. *Tourism Management Perspectives*, 40, 100916. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100916>



dr. Andrej Raspor
svetovanje in izobraževanje