

VSEBINA CONTENTS

<i>Benjamin Topolko MSc, Romana Korez Vide PhD</i>	3
Macroeconomic Dynamics of Slovenia and Comparable Central European EU Member States in the Period before Coronavirus Pandemic	
Makroekonomska dinamika Slovenije in primerljivih srednjeevropskih držav članic EU v obdobju pred pandemijo koronavirusa	
<i>Dr. Mojca Blažič</i>	27
Vseživljenjsko učenje kot predpogoj za vzajemen uspešen karierni razvoj posameznika in organizacije	
Lifelong Learning as a Condition for Reciprocal Successful Career Development of an Individual and Organisation	
<i>Mojca Osredkar Mergole</i>	49
Pomen ekonomskega integriranja in trgovinske liberalizacije na primeru trgovinskega sporazuma med EU in članicami Mercosur	
The Importance of Economic Integration and Trade Liberalisation, Using the Example of the Trade Agreement between the EU and Mercosur Countries	
<i>Nataša Koprivnik</i>	65
Zadovoljstvo, motiviranost in zavzetost fizioterapevtov pri opravljanju svojega dela	
Satisfaction, Motivation and Engagement of Physiotherapists in Performing Their Work	
<i>Katja Vasilič</i>	84
Mentorstvo v organizacijah	
Mentoring in Organizations	

Macroeconomic Dynamics of Slovenia and Comparable Central European EU Member States in the Period before Coronavirus Pandemic

DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v9i1.109>

Prejeto: 4. 11. 2021 / Sprejeto: 8. 3. 2022

Znanstveni prispevek

UDK: 330.101.541(4-191.2)

KLJUČNE BESEDE: makroekonomska gibanja, regionalna integracija, finančna kriza 2008, Slovenija, srednjeevropske države članice EU

POVZETEK – Članek obravnava makroekonomska gibanja Slovenije in štirih drugih primerljivih srednjeevropskih držav članic EU v obdobju dvajsetih let pred pandemijo koronavirusa. Za natančnejšo proučitev razlik med državami smo analizirali štiri obdobja: 2000–2004, 2004–2007, 2008–2014 in 2017–2019. Proučevali smo kazalnike bruto domačega proizvoda, bruto investicij, nezaposlenosti, plač in izvoza. Ugotovitve raziskave kažejo, da se je položaj Slovenije slabšal in stagniral vse do nekaj let pred globalno zdravstveno krizo, medtem ko se je položaj večine drugih držav izboljševal. Ključno sporočilo raziskave je, da Slovenija pred in v letih po včlanitvi v EU ni izkoristila vseh svojih ugodnih gospodarskih in političnih temeljev za rast in razvoj. Proces približevanja Slovenije povprečju razvitosti držav članic EU se je do nekaj let pred obdobjem pandemije znatno upočasnili, medtem ko se je pri nekaterih primerjanih srednjeevropskih državah članicah EU dogajalo ravno nasprotno. Raziskava nakazuje potrebo po proučitvi dejavnikov navedenega položaja Slovenije v opazovanem obdobju s ciljem preprečevanja stagnacije in spodbujanja razvoja.

Received: 4.11.2021 / Accepted 8.3.2022

Scientific article

UDC: 330.101.541(4-191.2)

KEYWORDS: macroeconomic trends, regional integration, 2008 financial crisis, Slovenia, Central European EU member states

ABSTRACT – The article discusses the macroeconomic dynamics of Slovenia and four other comparable Central European EU member states in the period of twenty years before the coronavirus pandemic. To examine the differences between countries in more detail, we analyzed four periods: 2000–2004, 2004–2007, 2008–2014 and 2017–2019. We studied the indicators of gross domestic product, gross investment, unemployment, wages, and exports. The findings of the research show that Slovenia's position deteriorated and stagnated until a few years before the global health crisis, while the position of most other countries improved. The key message of the research is that Slovenia did not use all its favorable economic and political foundations for growth and development before and in the years after joining the EU. Slovenia's process of approaching the average of the EU member states slowed down considerably until a few years before the pandemic, while the opposite happened in some of the compared Central European EU member states. The research indicates the need to study the factors of the above mentioned position of Slovenia in the observed period with the aim of preventing stagnation and promoting development.

1 Introduction

In open market economies, the values of macroeconomic indicators are under the influence of economic policy, as well as the national, regional, and global socioeconomic and political context (Abramovitz, 1986; Sokoloff & Engerman, 2000). A well-

formulated concept of the country's economic policy and its measures must maintain macroeconomic stability. Economic policy goals, such as gross domestic product (GDP) growth, unemployment, gross investment, wages and export dynamics, represent the success or failure of an economic policy. In many cases, the economic policy's direct and indirect effects are unknown in advance, or the negative indirect effects outweigh the positive direct effects. Important factors are also the time dimensions of the decision-making process and the adoption and enforcement of measures. By determining monetary and fiscal instruments, governments strive to maximize the social well-being represented by economic growth and price stability (Ahtik & Mencinger, 2012). Apart from economic policy, the national, regional, and global economic and socio-political context is essential, including global political and socioeconomic stability, business regulation, the rule of law, public trust in political institutions, corporate governance, media independence, etc.

In the last thirty years, Central European countries have experienced various types of transitions from a centrally planned to a market economy. Restructuring has led to different results in these economies. Czechia, Slovakia, Poland and Hungary have exhibited several similarities with Slovenia in their socioeconomic environments and ambitions to find a position in the open European market. However, in some of these countries that had lower GDP per capita than Slovenia when they joined the EU in 2004, economic development in the following years was much more evident than in Slovenia (Ovin et al., 2006; Korez Vide 2007, 2015). Also, Slovenia evidenced a longer period of recovery after the 2008 financial crisis. In the multiannual period following the 2008 financial crisis, most Central European EU member states managed to return their economies to the pre-crisis levels. Research comparisons and discussions about Slovenia's position among comparable countries in the period after gaining independence and starting the political and economic transition in the beginning of 1990s are reasonable.

The purpose of this paper is to comparatively analyze macroeconomic dynamics of Slovenia and selected Central European EU member states in the 20 years before the coronavirus pandemic. We will pay particular attention to the effects of countries' accession to the EU and the consequences of the waves of the 2008 financial crisis on macroeconomic trends in Slovenia and the other observed countries. We will determine according to which macroeconomic indicators Slovenia fell behind the observed countries.

The paper is structured as follows: in the theoretical part, we examine the macroeconomic indicators analyzed in this research, the key effects of regional economic integration with emphasis on the EU, and the key data on the 2008 financial crisis and its impact on the EU. After setting forth the hypotheses and describing the methodology and data, we will perform the empirical analysis, followed by a discussion and conclusion.

2 Theoretical Background and Hypotheses' Development

2.1 Selected macroeconomic indicators

Gross domestic product (GDP), as the amount of goods and services produced over a period in an economy, is the most established measure of a country's productive capacity (Eurostat, 2017). A process that increases the extremes of productive capacity manifests itself as economic growth. With strong GDP growth, employment is likely to grow, and with declining GDP, employment is declining too. Over time, real GDP growth fluctuates in cycles, from periods of boom to periods of slow growth or recessions (Callen, 2020). It stems from an increase in the volume of available production factors or an increase in their efficiency. Analysis of the structure and elements of GDP growth is crucial in shaping a country's economic policy. The maximum amount that the economy can produce at stable prices is described as potential GDP. Theoretically, this can be called the level of GDP at full employment. Real GDP falls for a shorter period in a recession and does not differ much from the potential GDP. However, an extended period of decline and a larger difference between actual and potential GDP is characterized as a financial crisis or depression (Samuelson & Nordhaus, 2002).

Gross investment is defined as gross fixed capital formation, which consists of the investment of domestic producers in fixed assets in a selected period (Eurostat, 2017a). Fixed assets are tangible or intangible assets produced and used for more than one year. Investment can also be defined as an increase in the stock of productive assets, such as capital goods, i.e., equipment, buildings, and stocks. The importance of gross investment is reflected in its impact on aggregate demand, which affects GDP and unemployment (Samuelson & Nordhaus, 2002). Investment leads to capital accumulation and an increase in potential GDP, and stimulates economic growth in the long run.

Unemployment rate is an essential indicator of the economies' performance and the difference between supply and demand for labor (Eurostat, 2018). Unemployment is the ratio between the number of unemployed and the number of active people. As GDP falls, the unemployment rate rises, while low unemployment levels can trigger inflation (Samuelson & Nordhaus, 2009). When the economy is growing, unemployment decreases, while cyclical unemployment increases during the economy's contraction.

Wages are an essential factor in the structure of labor supply and demand. They indirectly affect GDP and employment rates, as well as economic growth. They can be used to measure the economy's competitiveness, as usually higher wages also mean a higher standard of living. Wage growth is, among other things, affected by the increase in international trade and foreign direct investment. Like employment and unemployment, labor migration can also affect wages.

Exports increase the number of jobs, contribute to higher wages, and raise the population's living standards. When exports are higher, the difference is surplus; when exports are smaller, the difference is a deficit. International trade stimulates economic growth. Its intensity depends on the size of the country, what it produces, its self-suf-

iciency, and the level of employment (Samuelson & Nordhaus, 2009). Exports can be encouraged or restricted by trade policies and measures.

2.2 Key effects of regional economic integration

Through regional economic integration, countries want to reduce and ultimately remove barriers to the free movement of goods, services, and factors of production. Regional integration attempts to reap the benefits of free trade and investment between countries in a region. It is easier to establish such a regime within a limited number of neighboring countries than within the world community. Free trade between economic integration's member states allows them to specialize in producing goods and services that they can deliver most efficiently (Hill, 2009). The potential effects of economic integration are higher production efficiency, resulting from a higher level of specialization and economies of scale, stronger negotiating position in international markets and the political arena, and access to technological progress by the other member states. All these effects improve the scope and quality of a country's factors of production (El-Agraa, 1997). Opening a country through entering an integration stimulates economic growth. Researchers (e. g., Baldwin & Wyplosz, 2015) agree that economic integration is good for GDP growth, although the exact correlation cannot be fully explained. The problem is that it is difficult to separate the effects of integration from many other factors that can affect economic growth.

2.2.1 European Union and its economic benefits

Economic integration in the EU is based on four freedoms – the free movement of goods, services, people, and capital. Almost three decades after the completion of the single market, it has brought several macroeconomic benefits. Although imperfect, it has increased production and domestic demand (Mion & Ponattu, 2019). The opening of domestic economies has increased competition, reduced markups, and lowered prices. The EU's internal market has significantly increased the possibilities for economic expansion of the new members. Firms had the possibilities to enter mergers and acquisitions in a bigger market; with larger enterprises, economies of scale also became more extensive. Lower unit costs of production resulted in higher production and higher GDP per employee. Due to the better investment climate, investments in physical capital increased.

With the accession of new countries to the EU in 2004, their economies were expected to become more mature, integrate more deeply with the old members, and, over time, reduce their deficits. The long-term goals of Slovenia were to increase prosperity, economic growth and living standards, and move closer to Western European countries. Slovenia sought to increase international trade, attract foreign capital, and increase employment and economic growth. The EU has invested heavily in the new member states, which joined in 2004, to reach the EU average in terms of growth and income through its cohesion policy.

2.3 Financial crisis

A financial crisis is a situation in the economy when financial institutions or financial assets lose part of their value. Conditions considered financial crises include stock market crashes, bursts of financial bubbles, currency crises, debt, and banking crises (Kindleberger, 2005; Eichengreen, 2002). Some authors define the banking crisis as a period of financial turmoil, which causes the loss of most or all capital in the banking system (Bordo et al., 2001). The financial crisis can cause the insolvency of the banking system and trigger the decline in the value of assets, real estate, and securities. Bank debts cause the withdrawals of savings from banks out of fear that they will become insolvent. This situation results in a domino effect: it leads to a tremendous rush and even more significant withdrawals (Diamond, 2007). Crises can arise spontaneously because of crowd psychology or because of panic.

2.3.1 Emergence and development of the 2008 financial crisis

Real estate prices rose sharply in the years before the 2008 financial crisis due to high demand in the United States (US) and elsewhere in the world. High demand stemmed from the ample supply of »cheap« money available to banks for lending and low interest rates – these were the lowest in history (Krugman, 2012). Financial lobbies in US investment banks had become increasingly intense, and in 2004 they achieved that investment banks were exempted from the rules requiring them to have adequate financial reserves to cover potential losses. These changes allowed investment banks to assume risks that significantly exceeded their assets. In 2006, real estate prices peaked, followed by a decline. In 2007, real estate problems were transferred to banks. Mortgage receivables are said to have a low risk, as it does not happen often that people cannot repay their mortgages on time. Nevertheless, that happened, as real estate was worth up to 50% less than borrowers paid for it. Thus, the financial crisis we witnessed in 2008 began in the US with the collapse of the real estate market. Deeper causes are found in the deregulation of the financial system and the associated proliferation of financial derivatives outside the control of regulators (Krugman, 2012). After the fall in real estate prices, the disadvantages of subprime loans began to show. There was more and more real estate for which people were no longer able to pay the installments of the loans, and the banks found that it would not be possible to sell them without loss. The first holes appeared in the budgets; debt write-offs and the beginning of a financial meltdown. The value of loans thus increased, companies and individuals were unable to provide coverage, and no one wanted to finance their losses.

There was mistrust between the banks and the eternal question about the number of bad debts. Banks no longer lent money due to suspicion; the interbank market slowed down, and the credit market with it. Banks lent money only to the central bank and the state due to greater loan security. The decline in construction and household consumption, and the credit crunch plunged the US economy into recession at the end of 2007. The collapse of the investment bank Lehman Brothers in September 2008 was a turning point in the economy. Investment banks financed their investments with

short-term loans, and the guarantees were given by mortgages securities. Lenders became distrustful, and interest rates rose sharply (Krugman, 2012). Interest rates rose, leaving individuals and businesses without the credit essential for their consumption and operation. This was followed by a decline in economic growth, redundancies, and bankruptcies.

2.3.2 The 2008 financial crisis in the European Union

The financial crisis in 2008 caused the worst economic downturn in EU history. It significantly increased public debt in most EU countries. Nevertheless, the euro protected the most vulnerable economies from devaluation risks faced by speculator attacks. The causes of the crisis varied across European countries. Some more indebted EU member states with increased budget deficits were particularly affected at the end of 2009. These had enormous consequences for economic growth, investment, employment, and fiscal position. In 2010, EU member states set up a financial stabilization mechanism for the euro area. Additionally, the member states and the EU institutions introduced specific provisions that strengthened EU economic governance. Responsible budget management and mutual financial assistance was a strategy by which the EU responded to global financial and economic change (Fontaine, 2010).

A moderate recovery happened in 2014, but the risk of deflation or secular stagnation remained high. The EU economy did not return to the pre-crisis position until 2017 (Szczepansky & Claros, 2019). The EU responded to the crisis with restrictions that have paved the way for the euro area banking union (Krugman et al., 2018). In the first steps in the fight against the recession, the euro system lowered key interest rates and ensured unlimited bank liquidity. The crisis has also forced the euro area to make the criteria for joining the monetary union more stringent and consistent in the future (Mrak & Rant, 2018).

2.4 Hypotheses

Based on the introductory observations and theoretical background, we formulated three hypotheses:

H1: Slovenia deteriorated its position after the accession to the EU compared to the 2000–2004 period, while at least two other Central European EU member states improved their positions.

H2: The 2008 financial crisis hit Slovenia the most heavily compared to the other observed Central European EU member states.

H3: Slovenia and the other observed Central European EU member states had recorded positive trends of selected macroeconomic indicators in the ten years after the financial crisis.

3 Methodology and Data

This paper is a comparative dynamic macroeconomic study, as we analyzed the long-term trends of key macroeconomic indicators in the observed economies based on secondary data. We studied the trends of GDP per capita, GDP volume, total investment, unemployment, wages, and exports of goods and services in different periods during the 20 years before the coronavirus crisis.

We analyzed GDP per capita, PPP adjusted and calculated in relation to the EU 27 average, GDP volume growth, total investment growth, wages growth, unemployment rate, and exports of goods and services growth. Eurostat statistics was a source for GDP per capita data, while the European Commission's Economic Forecast was the source of data for all the other indicators.

The first hypothesis (H1: Slovenia deteriorated its position after its accession to the EU compared to the 2000–2004 period, while at least two other observed Central European EU member states improved their positions) was tested by comparing the average growth rates of GDP volume, total investment, wages, and exports of goods and services among the observed countries in two different periods (2000–2004 and 2004–2007). To estimate the positions of different countries we scored them according to each indicator on the 5-points scale in each observed period and established the improvement or decline of their positions. The second hypothesis (H2: The 2008 financial crisis hit Slovenia the most heavily compared to the other observed Central European EU member states) was tested by comparing the average growth rates of GDP and total investment, and growth of unemployment rates among observed countries in the period between 2008 and 2014. To estimate the positions of different countries, we scored them according to each indicator on a 5-point scale in the observed period and established their positions compared to the other observed countries. The country with the highest score achieved the best position. The third hypothesis (H3: Slovenia and the other observed Central European EU member states had recorded positive trends of selected macroeconomic indicators in the ten years after the financial crisis) was tested by analyzing growth rates of GDP, total investment, wages and exports, as well as the unemployment rates of the observed countries between 2017 and 2019.

4 Empirical Analysis

4.1 Macroeconomic dynamics in the period before the 2008 financial crisis

Slovenia had the highest GDP per capita among the observed countries at the time of accession to the EU. Slovenia's index was 88, followed by Czechia with 80, and all the other countries far behind.

Table 1: GDP per capita of Slovenia and the other selected Central European EU member states between 2004 and 2019 (PPP, EU 27=100)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>SI</i>	88	89	88	89	91	85	85	84	83	83	83	83	84	86	87	88
<i>CZ</i>	80	82	81	84	85	86	84	84	83	85	87	88	88	90	91	92
<i>SVK</i>	59	62	65	68	73	72	76	76	77	78	78	78	73	72	73	74
<i>PL</i>	52	52	52	54	56	60	63	66	68	68	68	69	69	70	71	73
<i>HU</i>	63	64	63	61	64	65	66	67	66	68	69	70	68	69	71	73
<i>EU</i>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source: Eurostat, 2020

In the years before the crisis (2004–2008), when economies reached their highest growth rates, we can see that Slovenia and Czechia came very close to the EU average; the Czech Republic to 85%, and Slovenia to as much as 91% of EU GDP (Table 1). Slovakia, which grew very fast, achieved 59% of EU GDP per capita in 2004; in 2008, however, it already reached 73% of EU GDP per capita. Poland and Hungary did not make as much progress in that period. After the financial crisis in 2008, many EU countries continued to deal with the recession. The Slovenian index fell by as many as 6 points between 2008 and 2009, to 85% of the EU average, and reached its bottom in 2012, when GDP per capita in Slovenia represented 83% of the EU average.

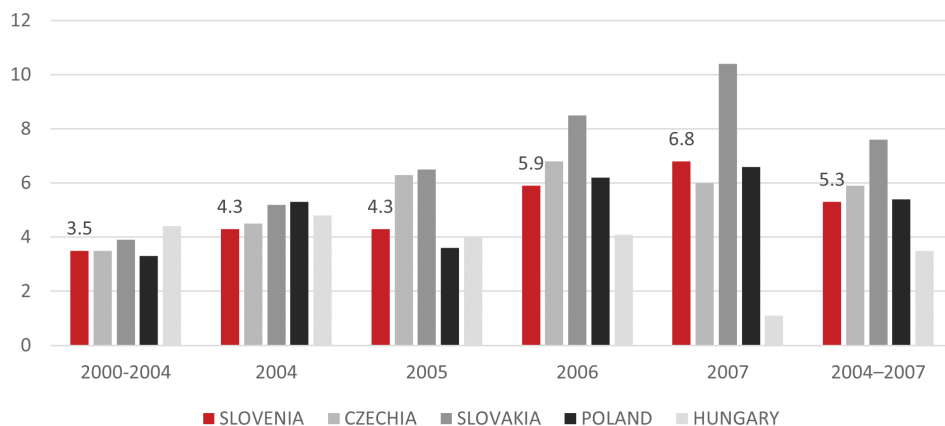
The country did not climb out of this bottom until 2016 when the index began to rise again. Czechia also reached the bottom of the crisis in 2012, when the index was 83. However, it rose again the following year, and in 2013 Czechia overtook Slovenia as the country whose GDP per capita was closest to the European average. Czechia persisted in first place until the end of the observed period, and its index grew from year to year. Slovakia, whose index fell from 73 to 72 between 2008 and 2009, recovered in 2010 and continued to grow, with the index peaking in 2013. Between 2013 and 2015, Slovakia maintained 78% of the EU GDP average, and then the index dropped to the pre-crisis levels. The Polish index increased throughout the observed period. Neither the global financial crisis nor the recession in the EU stopped Poland's convergence to the EU average GDP per capita. The country, which in 2004 reached just over half of the EU average GDP per capita, in 2019 reached almost three-quarters of the EU average. The Hungarian index was steadily rising and declining throughout the observed period. Significant declines occurred in 2005–2007 and 2015–2016, but Hungary was moving closer to the EU average throughout both periods. In 2019, it reached 73% of the EU average, while in 2004, it reached 63%.

Table 1 gives us an insight into the development of selected countries between 2004 and 2019, compared to the EU average. It is noticeable that all the considered member states, except Slovenia, managed to approach the EU average in terms of GDP per capita. Slovenia is the only selected country that did not have a higher index in 2019 than in 2004. Slovenia's index remained the same (88), although, before the crisis, this index had already reached 91, but it never returned to the pre-crisis levels. As mentioned, the index increased in all other countries; in Hungary, by ten index points, to 73, and the most in Poland, by 21 index points, to 73. In order to understand these data, we should

not overlook that Romania and Bulgaria joined the EU in 2007 and Croatia in 2013, which reduced the average GDP per capita in the EU in the observed period.

In the 2004–2007 period, Slovenia achieved on average the fourth highest GDP growth among the five observed economies after Slovakia, Czechia, and Poland (Figure 1). The differences in growth levels among Slovenia and the other observed countries were much more significant between 2004 and 2007 than in 2000–2004.

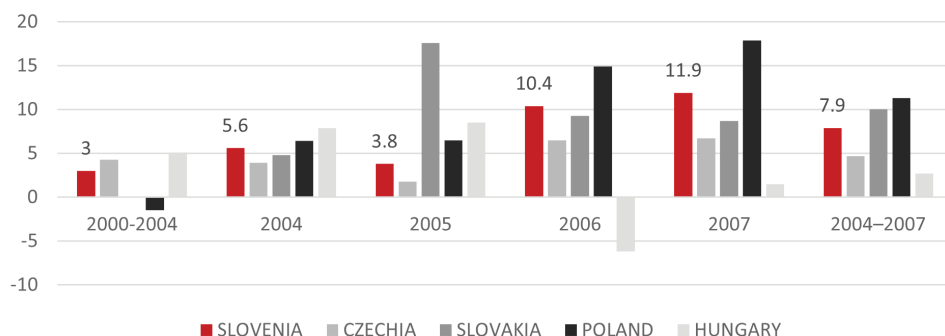
Figure 1: GDP, volume (2000–2007, percentage change on preceding year)



Source: European Commission (2008, 2019) and own calculations

A review of the average total investment growth before the accession to the EU (Figure 2, column 2000–2004) shows that Slovenia achieved the third-highest growth level after Hungary and Slovakia. Between 2004 and 2007, Slovenia also reached the third-highest average growth, after Poland and Slovakia.

Figure 2: Total investment, volume (2000–2007, percentage change on preceding year)



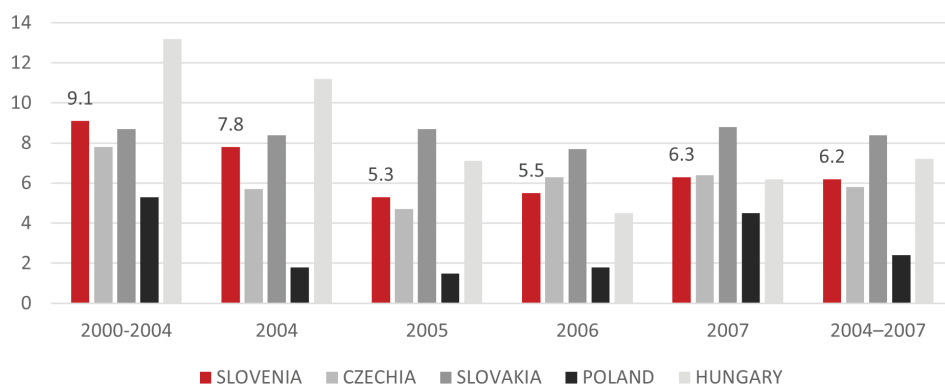
Source: European Commission (2008, 2019) and own calculations

In the years after the accession to the EU and before the financial crisis, the total investment growth levels in all observed countries, except in Hungary, achieved

higher levels. While Hungary achieved the highest growth level of total investment before the accession to the EU, in the period after the accession to the EU and before the financial crisis in 2008, the highest growth level of total investment was reached by Poland, followed by Slovakia.

Before the accession to the EU, Slovenia evidenced the second-highest growth rate of wages (9.1%) after Hungary (Figure 3). However, after the accession to the EU, its growth rate of wages was decreasing until the crisis in 2008, when it amounted to 6.2% on average, after Slovakia and Hungary.

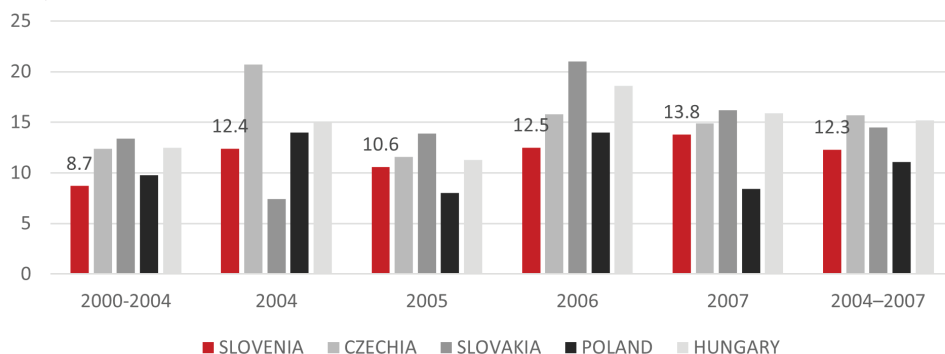
Figure 3: Compensation of employees per head (wages) (2000–2007, percentage change on preceding year)



Source: European Commission (2008, 2019) and own calculations

In 2000–2004, Slovenia evidenced on average the lowest growth of exports of goods and services (8.7%) among the selected CE countries after Slovakia, Hungary, Czechia, and Poland (Figure 4). In the four years after the accession to the EU and until the financial crisis in 2008, Slovenia's average exports growth was almost the lowest (12.3%); only Poland, as a much larger country, lagged behind Slovenia.

Figure 4: Exports of goods and services (2000–2007, percentage change on preceding year)



Source: European Commission (2008, 2019) and own calculations

In the four years after the accession to the EU, Slovenia deteriorated its position among the other selected CE countries concerning the average GDP growth. However, its position concerning the average total investment growth, average exports growth, and average wages growth remained the same as in the four years before its accession to the EU.

4.2 Macroeconomic dynamics in the period between 2008 and 2014

In this subchapter, we analyze the macroeconomic dynamics of Slovenia, of the other four selected CE EU member states, and of the EU in the year when the financial crisis started and until 2014. We pay special attention to the most significant deteriorations and improvements of countries' positions according to the observed indicators.

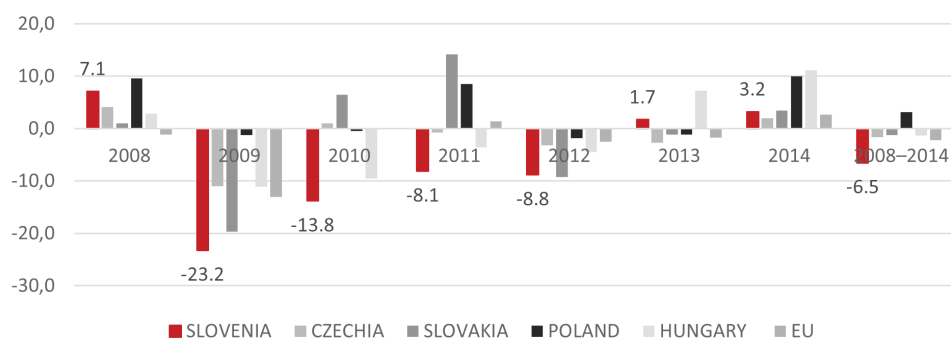
Figure 5: GDP, volume (2008–2014, percentage change on preceding year)



Source: European Commission (2013, 2016) and own calculations

The 2008 financial crisis led to the fall of real GDP in all the observed countries, except in Poland. Its GDP grew by an average of 3% per year over the whole period. Slovenia was positioned in third place among the observed countries with the recorded level of 3.4% GDP growth in 2008 (Figure 5). In 2009, however, it recorded the highest drop in the GDP growth rate (7.8%). Slovenia repeated a significant decrease in 2012 and 2013. On average, Slovenia's GDP dropped by 0.6% between 2008 and 2014, which was the most significant drop among the observed countries and higher than in the EU on average.

Figure 6: Total investment, volume (2008–2014, percentage change on preceding year)



Source: European Commission (2013, 2016) and own calculations

The 2008 financial crisis also led to a sharp decline in gross investment in the EU. Slovenia recorded, on average, the most significant drop in total gross investment in this period (6.5%). Poland's total investment, however, grew in this period on average by 3.5% (Figure 6). Total investment in the EU decreased as early as 2008, with the most significant drop in 2009, at 13%. During the recession years, 2012 and 2013, total investment growth was again negative. Over the entire period under review, EU's total investment fell by 2.2% per year.

Because of the 2008 financial crisis, the unemployment rate started to rise across the EU. If in 2008 it still amounted to 7.1% of the total active population of the EU, in the following year it started to grow, and in 2012 and 2013 it reached its peak (10.9%). It began to decrease as late as in 2014. In the observed period, Slovenia and Poland reached the highest unemployment rate the last – in 2013. All the other observed countries reached their peak earlier. Along with the Czech Republic, Slovenia had the lowest unemployment rate before the crisis, but it emerged from the crisis as a country with an unemployment rate higher than that of the Czech Republic, Poland and Hungary (Table 2).

Table 2: Unemployment rate, number of unemployed as a percentage of total labor force (2008–2014)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Δ2008–2014
SLOVENIA	4.4	5.9	7.3	8.2	8.9	10.1	9.7	54.6%
CZECHIA	4.4	6.7	7.3	6.7	7.0	7.0	6.1	27.9%
SLOVAKIA	9.6	12.1	14.5	13.6	14	14.2	13.2	27.3%
POLAND	7.1	8.1	9.7	9.7	10.1	10.3	9.0	21.1%
HUNGARY	7.8	10	11.2	10.9	11.0	10.2	7.7	-1.3%
EU	7.1	9.0	9.7	9.7	10.5	10.9	10.2	30.4%

Source: European Commission (2013, 2016) and own calculations

In the observed period from 2008 to 2014, unemployment in Slovenia increased by more than 54%, which was the most among the observed countries. Slovenia also

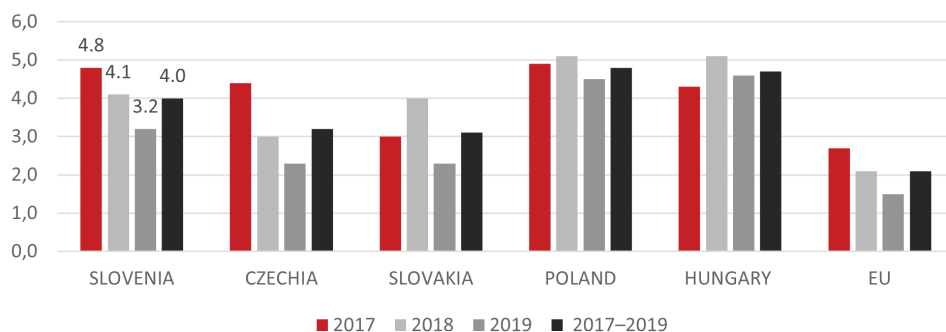
evidenced a significantly higher growth of the unemployment rate in this period than the EU (30.4%).

4.3 Macroeconomic dynamics in the period between 2017 and 2019

This subsection discusses the economic trends of selected countries in the period between 2017 and 2019. We compared countries based on the growth of GDP, total investment, unemployment, wages, and exports.

The period from 2017 onwards shows continuous GDP growth of the countries concerned and of the EU. Figure 7 shows that in all the countries considered, GDP grew faster than in the EU; in some countries even twice as fast. On average, GDP in the EU grew by 2% per year over the three-year period, while it grew between 3 and 5% per year in the five observed countries. Slovenia's GDP grew almost twice as fast as the EU average, and faster than the GDP of Czechia and Slovakia.

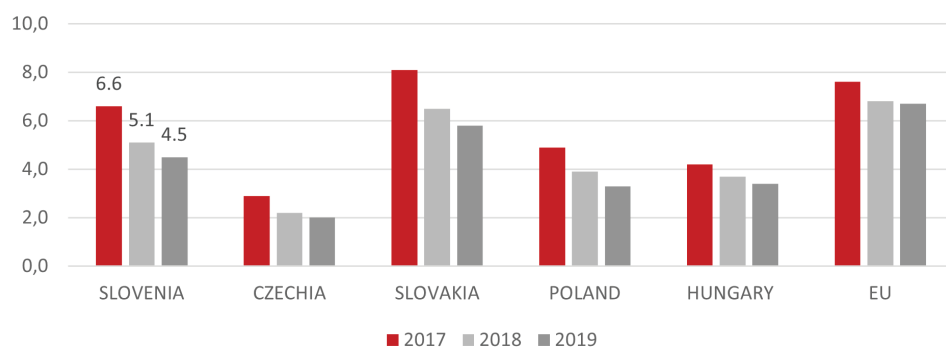
Figure 7: GDP, volume (2017–2019, percentage change on preceding year)



Source: European Commission (2019, 2020) and own calculations

The recovery from the financial crisis and recession is reflected in the data on the EU unemployment rate, which was steadily declining in 2017–2019. After a 7.6% unemployment rate in the EU in 2017, the rate was almost 1% lower in 2019. All the observed countries decreased their unemployment rate more than the EU in the last year of the observed period (Figure 8).

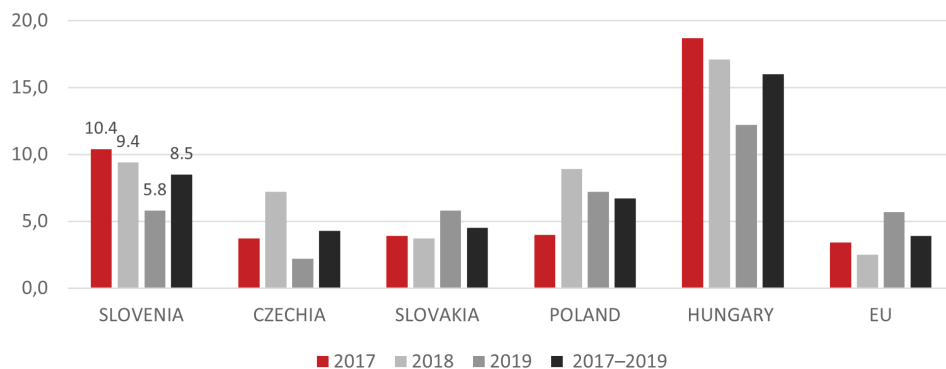
Figure 8: Unemployment rate, number of unemployed as a percentage of total labor force (2017–2019)



Source: European Commission (2019, 2020) and own calculations

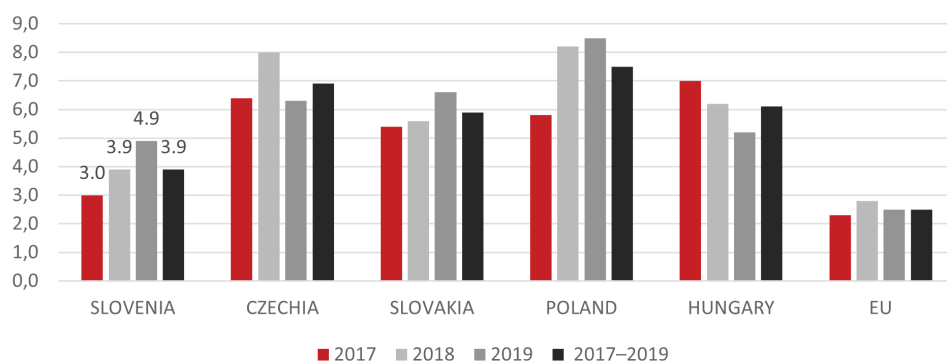
Total investment increased every year in all the discussed countries over the observed three-year period. In 2017, investment in all five countries grew above the EU average. Hungary and Slovenia achieved the highest growth rates in these years. Total investment in Slovenia grew on average by 8.5% per year (Figure 9).

Figure 9: Total investment, volume (2017–2019, percentage change on preceding year)



Source: European Commission (2019, 2020) and own calculations

Figure 10: Compensation of employees per head (wages) (2017–2019, percentage change on preceding year)

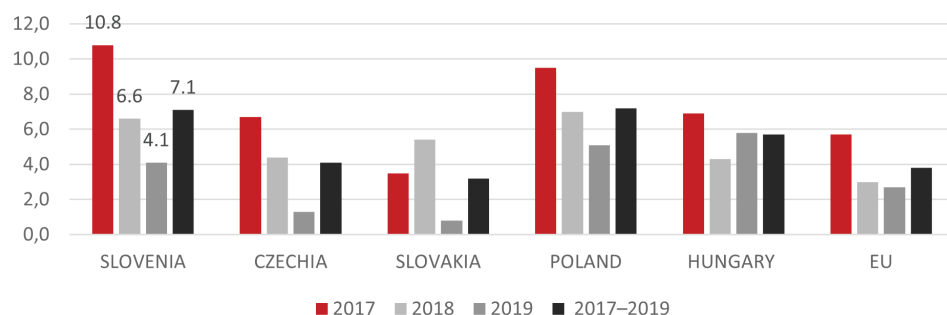


Source: European Commission (2019, 2020) and own calculations

Wages also grew steadily in all the observed countries over the 2017–2019 period. Their growth was higher than the EU average. The lowest wage growth among the five countries in this period was experienced by Slovenia (3.9%). The average annual wage growth in the EU was 2.5% over this period (Figure 10).

EU exports of goods and services increased every year from 2017 to 2019. On average, they increased by 3.8% per year over these three years. Of the eight countries examined, only Slovakia had a lower export growth than the EU in the observed three-year period, mainly due to an increase of less than one percent in 2019 compared to 2018. Poland and Slovenia achieved the highest average export growth during the observed period (Figure 11).

Figure 11: Exports of goods and services (2017–2019, percentage change on preceding year)



Source: European Commission (2019, 2020) and own calculations

4.3 Hypotheses Testing

4.3.1 Testing hypothesis 1

Comparing GDP growth, we found that the other observed countries, except Hungary, achieved higher average annual GDP growth than Slovenia in the 2004–2007 period. Growth in total investment in the same period was the next indicator according to which we studied the alleged decline in Slovenia's advantage. Two of the four countries we compared with Slovenia achieved higher average annual growth rates of total investment than Slovenia. Czechia and Hungary had lower total investment growth during this period. In terms of trends in wages, Slovenia had higher growth than Czechia and Hungary in the first four years after joining the EU. In terms of total exports growth, Slovenia performed better than other countries. It had the fourth-highest average annual total exports growth among the five countries considered, followed by Czechia, Slovakia, and Hungary.

Before the accession to the EU (2000–2004), Slovenia achieved the third-lowest average growth of GDP and total investment, the fourth-lowest growth of wages, and the first lowest growth of total exports. In the observed period before the 2008 financial crisis (2004–2007), Slovenia recorded the second-lowest average GDP growth, the third-lowest average total investment growth, the third-lowest average wage growth, and the second-lowest average of total exports growth. Table 3 shows the scores of each country according to its total number of points received for all the observed indicators in both periods.

Table 3: The macroeconomic position of Slovenia among the other observed CE EU member states between 2000 and 2004 and between 2004 and 2007

	<i>GDP growth</i>		<i>Total investment growth</i>		<i>Wages growth</i>		<i>Exports growth</i>		<i>Scores</i>	
	2000–2004	2004–2007	2000–2004	2004–2007	2000–2004	2004–2007	2000–2004	2004–2007	2000–2004	2004–2007
<i>Slovenia</i>	3	2	3	3	4	3	1	2	11	10
<i>Czechia</i>	3	4	4	2	2	2	3	5	12	13
<i>Slovakia</i>	4	5	2	4	3	5	5	3	14	17
<i>Poland</i>	2	3	1	5	1	1	2	1	6	10
<i>Hungary</i>	5	1	5	1	5	4	4	4	19	10

Note: Five-point scale; 1 – the lowest average annual growth, 5 – the highest average annual growth

Source: Own calculations

From the last two columns in Table 3, it is evident that Slovenia deteriorated its position in the observed indicators after its accession to the EU (2004–2007) compared to the 2000–2004 period. It is also apparent that the other three observed CE countries improved their positions after their accession to the EU. Therefore, we can confirm hypothesis 1 (H1: Slovenia deteriorated its position after its accession to the EU compared to the 2000–2004 period, while at least two other Central European EU member states improved their positions).

4.3.2 Testing hypothesis 2

In the observed period between 2008 and 2014, Slovenia's GDP fell three times. All countries experienced the worst declines in 2009. Only Slovenia recorded a negative average GDP growth rate in the observed period (-0.6%). Czechia and Hungary had an average GDP growth rate below 1% in the observed period, but it was still positive. Slovakia and Poland recorded a higher average GDP growth rate of 1.9% and 3%, respectively.

Apart from Czechia, Slovenia entered the financial crisis with the lowest unemployment rate among the observed countries. In 2013, only Czechia recorded a lower unemployment rate than Slovenia; a year later, however, that was also true of Hungary and Poland. Most of the observed countries reached the peak unemployment rate already in 2010, while Slovenia's unemployment rate had been rising steadily until 2013, and started to decrease as late as in 2014. To compare the countries, we calculated the percentage increase in unemployment in the selected countries between 2008 and 2014. Calculations showed that in the observed period from 2008 to 2014, Slovenia recorded a 54.6% increase in unemployment. In the three other observed countries (Czechia, Slovakia, and Poland), unemployment increased between 21.1% and 27.9%. In Hungary, however, it even decreased by 1.3%. We can conclude that after the advent of the financial crisis, it took Slovenia the longest to decrease the unemployment rate compared to the other observed countries. In contrast, its unemployment rate increased the most among all the considered countries.

Concerning the average total investment growth, Slovenia recorded the first significant decline between 2008 and 2014. Otherwise, all the observed countries (apart from Poland) had negative growth in total investment during this period.

To test the second hypothesis, we also evaluated the countries' positions according to the changes in the average annual growth rates of GDP, total investment and unemployment rates between 2008 and 2014. The country with the lowest average GDP growth and total investment growth in the observed period received one point, whilst the one with the highest average growth received five points. The country with the lowest unemployment growth received five points, and the one with the highest unemployment growth received one point. For the country that collected the lowest score, we can argue that the financial crisis affected it the most or that it recovered the least, while the country with the highest score was the least affected by the crisis. Table 4 shows the position of Slovenia among the other observed CE countries.

It is evident from Table 4 that Slovenia gathered the lowest score among the observed countries. Based on these results, hypothesis 2 (H2: The 2008 financial crisis hit Slovenia the most heavily compared to the other observed Central European EU member states) can be confirmed, as Slovenia performed the worst in the years after the 2008 financial crisis according to the trends of the three selected macroeconomic indicators.

Table 4: The macroeconomic position of Slovenia and the other observed CE EU member states between 2008 and 2014

	<i>GDP growth</i>	<i>Total investment growth</i>	<i>Unemployment growth</i>	<i>Score</i>
<i>Slovenia</i>	1	1	1	3
<i>Czechia</i>	2	3	2	7
<i>Slovakia</i>	3	4	4	11
<i>Poland</i>	4	5	5	14
<i>Hungary</i>	5	2	3	10

Note: Five-point scale; 1 – the lowest average GDP and gross investment growth, 5 – the highest average GDP and gross investment growth; 1 – the highest average unemployment growth, 5 – the lowest average unemployment growth.

Source: Own calculations

4.3.3 Testing hypothesis 3

We also observed the macroeconomic trends of the selected countries during the stabilization of the economic situation in the EU – in the period between 2017 and 2019. We hypothesized that Slovenia and the other observed Central European EU member states had recorded positive trends of selected macroeconomic indicators in the ten years after the financial crisis. Our research shows that in the period between 2017 and 2019, Slovenia and the other observed CE countries 1) experienced positive average GDP growth (Figure 7); 2) decreased the average unemployment rate (Figure 8); 3) recorded positive average growth of total investment (Figure 9); 4) recorded positive average growth of wages (Figure 10); 5) recorded positive average growth of exports (Figure 11). Based on this analysis, we confirmed hypothesis 3.

5 Discussion and Conclusion

In the 1990s and at the beginning of this century, Slovenia had a clear goal: joining the EU, transforming the economy, and converging with the developed EU member states. According to the convergence theory (or the catch-up effect), the less developed country will move closer to the developed one and achieve convergence in the long run because diminishing returns are not as strong as in a developed country. Additionally, the less developed country can replicate a developed country's production methods, technologies, and institutions. Membership in economic integration can be a solid basis for convergence. However, structural reforms, human and physical capital investments, foreign investments, and an excellent macroeconomic climate are also a requisite.

In this paper, we analyzed the macroeconomic trends of Slovenia and comparable Central European EU member states in the twenty-year period before the coronavirus pandemic. We explored how membership in the EU spurred the catch-up effect through the macroeconomic dynamics of the observed countries. In 2004, when Slovenia, Czechia, Slovakia, Poland, and Hungary joined the EU, Slovenia was still the most developed country of them all in terms of GDP per capita. Therefore, Slovenia had the

most favorable initial conditions for managing the transition and quickly catching up with the existing EU members. However, this advantage began to stagnate and decline, particularly after the financial crisis in 2008, while the trends of the GDP per capita of the other observed countries recorded lower drops during the 2008 financial crisis and higher increases in the whole observed period. Slovenia did not develop resilience in its economy. Therefore, the financial crisis in 2008 pushed it to the brink, and it barely avoided international aid to the then majority state-owned banking sector. In 2009 Slovenia was hit by a sharp drop in GDP. Although Slovenia reached 91% of the EU GDP per capita average in 2008, this index dropped to 83 and stagnated for four years due to the 2012 and 2013 recession. Since 2016, Slovenia has been approaching the EU average again, but it seems that Czechia has built a solid advantage. In the following years, Slovenia recovered and again achieved positive GDP growth. Comparing Slovenia with the selected economies in the observed period, we can speak about beta-convergence. The less developed countries grew faster than Slovenia when they entered the market economy at the beginning of their transition.

Based on the analysis and comparison of selected macroeconomic indicators, we managed to confirm all three hypotheses. It was evidenced that Slovenia deteriorated its position after its accession to the EU compared to the 2000–2004 period, while at least two other observed CE countries improved their positions. We confirm that compared to the other observed CE EU member states, Slovenia has been hit by the 2008 financial crisis the most heavily. It was also confirmed that Slovenia and all the other observed CE EU member states had recorded positive trends of selected macroeconomic indicators in the ten years after the financial crisis. In the research, we limited ourselves to selected macroeconomic indicators.

With the coronavirus pandemic lasting since 2020, the countries' economic situation has changed. The pandemic has had numerous negative impacts on the macroeconomic trends of the EU and its member states, which have been observed in this paper. However, Europe and the world could also learn from the pandemic crisis. Newly established and existing companies that have managed to adapt their business models to the current situation indicate technological development. New technologies will continue to revolutionize economies and the labor markets. They will affect productivity and economic growth, but they will also bring new challenges. In the future, it will be crucial for Slovenia to build resilience for mitigating the effects of similar crises and for quick recovery.

On the other hand, there is a fear that Slovenia will lose numerous years of possible development opportunities and convergence with more developed EU member states after the recent global health crisis and the consequences of the latest geopolitical instability in the world. High indebtedness, new demands from the public budget, higher energy costs and the negative impacts of the Russia-Ukraine war could slow the process of recovery. Therefore, it is crucial to draw as much financial resources as possible from the financial package of EU assistance in the 2021–2027 programming period and to build a stable political and socioeconomic environment. Notwithstan-

ding the current national, regional, and global uncertainty, Slovenia should never stop striving to become one of the most prosperous European economies.

mag. Benjamin Topolko, dr. Romana Korez Vide

Makroekonomska dinamika Slovenije in primerljivih srednjeevropskih držav članic EU v obdobju pred pandemijo koronavirusa

V zadnjih tridesetih letih so srednjeevropske države članice EU izkazale različne vrste prehodov iz centralno-planskega v tržno gospodarstvo. Prestrukturiranje je privedlo do različnih rezultatov v teh gospodarstvih. Češka, Slovaška, Poljska in Madžarska so pokazale več podobnosti s Slovenijo v družbeno-ekonomskem okolju in ambicijah po iskanju položaja na odprtem evropskem trgu. Zato so raziskovalne primerjave in razprave o položaju Slovenije med temi državami v obdobju po začetku njihove politične in gospodarske tranzicije v začetku 90. let preteklega stoletja še posebej smiselne.

Namen prispevka je primerjalno analizirati makroekonomsko dinamiko Slovenije in primerljivih srednjeevropskih držav članic EU v obdobju 20 let pred pandemijo koronavirusa. Posebno pozornost namenjamo učinkom vstopa teh držav v Evropsko unijo (EU) in posledicam valov finančne krize leta 2008 na makroekonomska gibanja v Sloveniji in drugih obravnavanih državah. Ugotavljamo, po katerih makroekonomskih kazalnikih je Slovenija za opazovanimi državami zaostajala.

V odprtih tržnih gospodarstvih so vrednosti makroekonomskih kazalnikov pod vplivom ekonomske politike, pa tudi nacionalnega, regionalnega in globalnega družbeno-ekonomskega in političnega konteksta (glej Abramovitz (1986) in Sokoloff in Engerman (2000)). Dobro oblikovan koncept gospodarske politike države in njenih ukrepov mora ohranjati makroekonomsko stabilnost. Cilji ekonomske politike, kot so rast bruto domačega proizvoda (BDP) in stopnja brezposelnosti, predstavljajo uspeh ali neuspeh ekonomske politike. Običajno so nasprotujoči si, kot sta inflacija in brezposelnost, prikazana s Phillipsovo krivuljo (Samuelson in Nordhaus, 2002). V mnogih primerih neposredni in posredni učinki ekonomske politike niso vnaprej znani ali pa so negativni posredni učinki večji od pozitivnih neposrednih učinkov. Pomembni dejavniki so tudi časovne razsežnosti postopkov odločanja ter sprejemanja in uveljavljanja ukrepov. Z določanjem denarnih in fiskalnih instrumentov si vlade prizadevajo za čim večjo družbeno blaginjo, ki jo predstavljata gospodarska rast in stabilnost cen (Ahtik in Mencinger, 2012). Poleg ekonomske politike je pomemben nacionalni, regionalni in globalni gospodarski in družbenopolitični kontekst, vključno z globalno politično in družbeno-ekonomsko stabilnostjo, poslovno regulativo, pravno državo, zaupanjem javnosti v politične institucije, korporativnim upravljanjem, neodvisnostjo medijev itd.

Analiza strukture in elementov rasti BDP je ključnega pomena pri oblikovanju gospodarske politike države. Največji znesek, ki ga lahko gospodarstvo proizvede po stabilnih cenah, je opisan kot potencialni BDP. Teoretično lahko to imenujemo raven BDP pri polni zaposlenosti. Realni BDP v recesiji pada za krajše obdobje in se znatno ne razlikuje od potencialnega BDP. Daljše obdobje njegovega upadanja in večjo razliko med dejanskim in potencialnim BDP pa označujemo kot gospodarsko krizo ali depresijo (Samuelson in Nordhaus, 2002). Pomen bruto investicij se kaže v njihovih učinkih na agregatno povpraševanje, ki vpliva na BDP in brezposelnost. Naložbe vodijo v večji obseg kapitala in povečanje potencialnega BDP ter dolgoročno spodbujajo gospodarsko rast in znižujejo brezposelnost. Plače so bistveni dejavnik v strukturi ponudbe in povpraševanja po delovni sili. Posredno vplivajo na BDP in stopnjo zaposlenosti ter gospodarsko rast. Z njimi lahko merimo konkurenčnost gospodarstva, saj običajno višje plače pomenijo tudi višji življenjski standard. Sodelovanje v mednarodni trgovini je ključnega pomena za gospodarstvo. Intenzivnost tega sodelovanja je odvisna od velikosti države, tega, kar proizvaja, njene samooskrbe in stopnje zaposlenosti. Mednarodna trgovina spodbuja gospodarsko rast. Izvoz povečuje število delovnih mest, prispeva k višjim plačam in dviguje življenjski standard prebivalstva.

Z regionalnim gospodarskim povezovanjem želijo države zmanjšati in odstraniti ovire za prosti pretok blaga, storitev in proizvodnih dejavnikov. Regionalno povezovanje poskuša izkoristiti prednosti proste trgovine in naložb med državami v regiji. Takšen režim je lažje vzpostaviti znotraj omejenega števila sosednjih držav kot na ravni svetovne skupnosti. Prosta trgovina med državami članicami ekonomske integracije omogoča, da se države specializirajo za proizvodnjo blaga in storitev, ki jih lahko zagotovijo najbolj učinkovito (Hill, 2009). Možni učinki gospodarskega povezovanja so višja proizvodna učinkovitost, ki je posledica višje stopnje specializacije in ekonomije obsega, močnejšega pogajalskega položaja na mednarodnih trgih in političnem prizorišču ter dostopa do tehnološkega napredka drugih držav članic. Gospodarsko povezovanje v EU temelji na štirih svoboščinah – prosti pretok blaga, storitev, ljudi in kapitala. Skoraj tri desetletja po dokončnem oblikovanju enotnega trga je slednje prineslo številne makroekonomske koristi. Čeprav je nepopoln, je povečal proizvodnjo in domače povpraševanje (Mion in Ponattu, 2019). Odpiranje domačih gospodarstev je povečalo konkurenco in znižalo cene. Notranji trg EU je bistveno povečal možnosti za gospodarsko širitev novih držav članic. Podjetja so imela možnost vstopa v združitve in prevzeme na obsežnejšem trgu, z večjimi podjetji pa je lahko postala obsežnejša tudi ekonomija obsega. Nižji stroški na enoto proizvodnje so povzročili višjo proizvodnjo in višji BDP na zaposlenega. Zaradi boljše investicijske klime so se povečale naložbe v fizični kapital.

S pristopom novih držav k EU leta 2004 naj bi njihova gospodarstva postala zrelejša, se globlje integrirala s starimi članicami in sčasoma zmanjšala zaostanke. Dolgoročni cilji Slovenije so bili dvig blaginje, gospodarske rasti in življenjskega standarda ter približevanje zahodnoevropskim državam. Slovenija si je prizadevala povečati mednarodno menjavo, pritegniti tuji kapital ter povečati zaposlenost in gospodarsko rast. EU je s ciljem doseganja povprečja EU glede rasti in dohodka v države članice,

ki so se pridružile leta 2004, znatno vlagala preko instrumentov kohezijske politike in drugih finančnih mehanizmov.

Finančna kriza leta 2008 je povzročila najhujši gospodarski upad v zgodovini EU. Vzroki za krizo so bili v evropskih državah različni. Ob koncu leta 2009 so bile še posebej prizadete nekatere bolj zadolžene članice EU s povečanimi proračunskimi primanjkljaji. Kriza je imela ogromne posledice za gospodarsko rast, investicije, zaposlovanje in fiskalni položaj držav članic. Odgovorno upravljanje proračuna in medsebojna finančna pomoč je bila strategija, s katero se je EU odzvala na globalne finančne in gospodarske spremembe v tem obdobju.

V prispevku na podlagi sekundarnih podatkov analiziramo dolgoročna gibanja vrednosti ključnih makroekonomskih kazalnikov v opazovanih gospodarstvih. Proučujemo BDP na prebivalca, bruto naložbe, stopnje brezposelnosti, plače in dinamiko izvoza v obdobju 20 let pred pandemijo, začenši z letom 2000. Na podlagi uvodnih izhodišč in teoretičnega ozadja smo oblikovali tri hipoteze.

Leta 2004, ko so Slovenija in primerjane srednjeevropske države članice EU – Češka, Slovaška, Poljska in Madžarska – vstopile v EU, je bila Slovenija še vedno najboljše uvrščena država med njimi po BDP na prebivalca. Zato je imela najugodnejše začetne pogoje za tranzicijski proces in hitro dohitevanje starih članic EU. Po drugi strani je ta prednost Slovenije začela stagnirati in upadati, zlasti po finančni krizi leta 2008, medtem ko je BDP na prebivalca v ostalih opazovanih državah v obdobju krize beležil nižje padce in je v povprečju hitreje rasel v celotnem opazovanem obdobju. Leta 2009 je Slovenijo prizadel močan padec BDP. Čeprav je v letu 2008 dosegla 91 % povprečja EU po BDP na prebivalca, je ta indeks zaradi recesije v letih 2012 in 2013 padel na 83 % in štiri leta stagniral. Med ključne dejavnike ugotovljenih makroekonomskih gibanj v Sloveniji v opazovanem obdobju je med drugim mogoče uvrstiti počasno privatizacijo, nizke prilive tujega kapitala, predvsem pa visoke proizvodne stroške (Inotai in Stanovnik, 2004). Če primerjamo Slovenijo in izbrana gospodarstva v opazovanem obdobju, lahko govorimo o beta-konvergenci, saj so manj razvita gospodarstva na začetku njihove tranzicije rasla hitreje kot Slovenija.

V prispevku smo v primerjalni analizi obravnavanih držav po izbranih makroekonomskih kazalnikih uspeli potrditi tri postavljene hipoteze. Potrdili smo, da se je položaj Slovenije po vstopu v EU v primerjavi z obdobjem 2000–2004 poslabšal, medtem ko sta se položaja vsaj dveh od ostalih opazovanih držav izboljšala. Prav tako smo potrdili, da je Slovenijo, v primerjavi z ostalimi opazovanimi državami, finančna kriza leta 2008 najbolj prizadela. Naša raziskava je potrdila tudi hipotezo, da so Slovenija in ostale opazovane države v desetih letih po finančni krizi pričele beležiti pozitivne trende izbranih makroekonomskih kazalnikov.

Za Slovenijo bo v prihodnje ključnega pomena krepitev prožnosti s ciljem blažitve negativnih učinkov kriz in hitrega okrevanja. Na ta način se bo lahko hitreje približevala povprečni ravni razvitosti držav članic EU in jo v prihodnosti dosegla.

LITERATURE

1. Abramovitz, M. (1986). Catching up, forging ahead, and falling behind. *The Journal of Economic History*, 46(2), pp. 385-406.
2. Ahtik, M. and Mencinger, J. (2012). *Ekonomika evropske integracije* (The Economics of European Integration). Ljubljana: GV Založba.
3. Baldwin, R. E. and Wyplosz, C. (2015). *The Economics of European Integration*. London: McGraw-Hill.
4. Bordo, M., Eichengreen, B., Klienagebiel, D. and Martinez, P. (2001). Is the Crisis Problem Growing more Severe? *Economic Policy*, 16(32), pp. 10-35.
5. Callen, T. (2020). Gross Domestic Product: An Economy's All. Available at: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/basics/gdp.htm> (retrieved 28.10.2021)
6. Diamond, D. W. (2007). Banks and Liquidity Creation: A Simple Exposition of the Diamond-Dybvig Model. *Economic Quarterly*, 93(2), pp. 189-200.
7. Eichengreen, B. and Bordo, M. (2002). Crises now and then: What are lessons from the last era of financial globalization? NBER working paper 8716. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
8. El-Agraa, A. M. (1997). *Economic Integration Worldwide*. London: Macmillan Press Ltd.
9. European Commission (2008). Economic Forecast. Autumn 2008. Available at: https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/pages/publication13290_en.pdf (retrieved 26.10.2021)
10. European Commission (2013). Economic Forecast. Spring 2013. Available at: https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2013/pdf/ee2_en.pdf (retrieved 27.10.2021)
11. European Commission (2016). Economic Forecast. Spring 2016. Available at: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/ip025_en_2.pdf (retrieved 28.10.2021)
12. European Commission (2019). Economic Forecast. Autumn 2019. from https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/ip115_en_0.pdf
13. European Commission (2020). Economic Forecast. Autumn 2020. Available at: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/ip136_en_2.pdf (retrieved 28.10.2021)
14. Eurostat (2017). Glossary: Gross domestic product (GDP). Available at: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Gross_domestic_product_\(GDP\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Gross_domestic_product_(GDP)) (retrieved 2.11.2021)
15. Eurostat (2017a). Glossary: Investment – NA. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Glossary:Investment_-_NA (retrieved 2.11.2021)
16. Eurostat (2018). Glossary: Employment. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Employment> (retrieved 27.10.21)
17. Eurostat (2020). Purchasing power adjusted GDP per capita. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/sdg_10_10 (retrieved 24.10.2021)
18. Fontaine, P. (2010). *Europe in 12 lessons*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
19. Hill, C. W. L. (2009). *International Business: Competing in the global marketplace*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
20. Ignatovicz, K., Novak, J., Marciniak, T., Purta, M., Rozenbaum, K. and Yearwood, K. (2018). The rise of Digital Challengers: How digitalization can become the next growth engine for Central and Eastern Europe. Available at: <https://digitalchallengers.mckinsey.com/> (retrieved 13.10.2021)
21. Inotai, A. and Stanovnik, P. (2004). EU Membership: Rationale, Costs, and Benefits. In Mrak, M., Rojec, M. & Silva - Jaregui, C. (Ed.), *Slovenia: From Yugoslavia to the European Union* (pp. 353–366). Washington: The World Bank. Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/197621468776951986/pdf/283760PAPER0Slovenia.pdf> (retrieved 30.10.2021)
22. Kindleberger, C. P. (2005). *Manias, Panics, and Crashes. A History of Financial Crises*. (5th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.

23. Korez Vide, R. (2015). Ključni vidiki družbenoekonomskega razvoja Slovenije in primerljivih držav (Key aspects of socio-economic development of Slovenia and comparative countries). V: Štrukelj, T. (ur.). Izbrani vidiki družbenih in gospodarskih transformacij: strokovna monografija. Knjižna zbirka Sodobna ekonomija in poslovanje - SEP, 5. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2015, str. 9-25.
24. Korez Vide, R. (2007). Slovenska smer: Češka, Madžarska, Poljska in Slovaška nas gospodarsko, konkurenčno marsikje zelo prehitevajo. Večer, 24. julij 2007, letnik 63, št. 168, str. 8.
25. Krugman, P. (2012). Ustavimo krizo takoj (Stop the crisis immediately). Ljubljana: Modrijan.
26. Krugman, P., Obstfeld, M. and Melitz, M. J. (2018). International Economics: Theory and Policy (11th ed.). Harlow: Pearson Education.
27. Mion, G. and Ponattu, D. (2019). Estimating economic benefits of the single market for European countries and regions. Available at: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/EZ_Study_SingleMarket.pdf (retrieved 28.10.2021)
28. Mrak, M. and Rant, V. (2018). Ekonomsko upravljanje EU: dosednji razvoj, tekoči trendi in perspektive (Economic administration of the EU: development so far, current trends and perspectives). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Ovin, R. (avtor, urednik), Jagrič, T. (avtor, urednik), Oplotnik, Ž., Korez Vide, R., Kramberger, B., Volšek, N., Bratina, B., Rebernik, M., Tominc, P., Pušnik, K., Bobek, V., Ješovnik, P., Jurše, M., Šlebinger, M., Bradač Hojnik, B., Miles, K. (2006). Ekonomske in socialne reforme: priložnost ali tveganje?. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za ekonomsko diagnozo in prognozo, 2006. 159 str.
30. Samuelson, P. A. and Nordhaus, W. D. (2009). Economics. (19th Ed.). New York: McGraw-Hill.
31. Sokoloff, K.L. and Engerman, S.L. (2000). Institutions, factor endowments, and paths of development in the new world. Journal of economic perspectives, 14(3), pp. 217-232.
32. Szczepanski, M. and Claros, E. (2019). European Parliament Briefing: A decade on from the financial crisis: Key data. Available at: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/640145/EPRS_BRI\(2019\)640145_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/640145/EPRS_BRI(2019)640145_EN.pdf) (retrieved 2.11.2021)
33. WEF (2020). The Global Competitiveness Report. How Countries are Performing on the Road to Recovery. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf (retrieved 3.11.2021)

Benjamin Topolko, MSc, Master Student at the Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Austria
E-mail: betopolko@edu.aau.at

Romana Korez Vide, PhD, Assist. Prof. at the University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Slovenia
E-mail: romana.korez@um.si

Vseživljenjsko učenje kot predpogoj za vzajemen uspešen karierni razvoj posameznika in organizacije

DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v9i1.112>

Prejeto: 9. 1. 2022 / Sprejeto: 10. 3. 2022

Znanstveni prispevek

UDK 658.3:331.108.4+374

KLJUČNE BESEDE: vseživljenjsko učenje, znanje, karierni menedžment, karierni model, menedžer

POVZETEK – Središče našega opazovanja je karierni menedžment. Razpravo gradimo na predpostavki, da je razvoj kariere nenehen usklajevalni proces med delovno organizacijo in posameznikom, v katerem sta posameznik in organizacija partnerja v širjenju znanja, spretnosti, kompetenc in vedenj za izpolnjevanje trenutnih in bodočih delovnih nalog. Vedenje o kariernih sposobnostih menedžerjev je še posebej dragoceno, saj omogoča nadaljnji vpogled v način, kako se razvijajo, kako jim lahko pri tem pomagamo in kako lahko s samorefleksijo kariernega razvoja uspešneje izvajajo tudi temeljno nalogo, tj. skrb za razvoj zaposlenih na vseh ravneh organizacije. Zato mora ustrezen model kariernega razvoja odražati kompleksnost in večdimenzionalno naravo kariere in zmožnost prilagajanja sodobnemu dinamičnemu poslovnemu okolju. Z raziskavo pokažemo, da je vseživljenjsko izobraževanje nujna razvoja kariere vsakega zaposlenega v procesih kariernega menedžmenta, ustrezen model kariernega razvoja, poznavanje kariernih kompetenc in specifik podpornega okolja za krepitev le-teh pa ustvarja priložnost za razvoj potencialov zaposlenih.

Received: 9. 1. 2022 / Accepted: 10. 3. 2022

Scientific article

UDC 658.3:331.108.4+374

KEYWORDS: lifelong learning, knowledge, career management, career model, manager

ABSTRACT – The focus of the research is career management. A discussion is developed on the assumption that career development is a continuous coordination process between the work organisation and the individual, in which the individual and the organisation are partners in spreading knowledge, skills, and competences to fulfil current and future work tasks. Knowledge about managers' career management skills is especially valuable, as it provides further insight into how they develop, how we can help them, and how they can more successfully provide for the employee's development at all organisational levels. Therefore, an appropriate career development model has to reflect the complexity and multidimensional nature of the career and the ability to adjust to a modern dynamic business environment. We conclude that lifelong learning is a necessity for the employee's career development in career management processes. An opportunity to develop the potential of employees is strengthened in a career model through the knowledge about career competences and the knowledge about the specifics of a supportive organisational environment.

1 Uvod

Spremembe širšega družbenega, poslovnega, političnega okolja, predvsem pa vpliv globalizacije, razvoj informacijske tehnologije in večanje konkurenčnosti zahtevajo od organizacij hitro prilagajanje novim zahtevam. Tako so nenehno postavljene pred nove izzive, vseživljenjsko učenje pa je v današnji globalni, visokotehnološki ekonomiji znanja pomembnejše kot kadarkoli prej. Eden izmed najpomembnejših virov trajne konkurenčne prednosti organizacije je organizacijsko učenje (Škerlavaj in

Dimovski, 2009, str. 5) ob upoštevanju osnovne zakonitosti, da se podjetje uči od posameznikov, zato je učenje v organizaciji v veliki meri odvisno od sposobnosti učenja zaposlenih. Čeprav znanju v preteklosti direktorji niso pripisovali tolikšnega pomena, pa spremembe političnega, ekonomskega, družbenega in socialnega okolja v zadnjem desetletju vplivajo na njegovo vlogo oziroma pomembnost tudi v delovnem okolju. Iz tega razloga morajo biti pripravljena investirati v ustvarjanje ugodnega okolja za učenje, ustvarjanje in zbiranje znanja za eksperimentiranje, inoviranje in preizkušanje novosti, investiranje v okolje, kjer se ustvarja kultura, ki temelji na zaupanju med ljudmi in zaupanju v njihove zmožnosti. Za delodajalce pomeni izobraževanje in usposabljanje na delovnem mestu učinkovit način, da stalno posodablja nabor spretnosti svojih zaposlenih, jih motivirajo za različne oblike učenja ter tako skrbijo, da obdržijo osebje in konkurenčnost (Potočnik, 2021).

Prepoznavni znak učečega se posameznika ali organizacije je ta, da nikoli ne neha bogatiti lastnega znanja ter da je stalno pripravljen oz. pripravljena na izpopolnjevanje in preizkušanje koristnosti znanja v praksi. Profesionalne prakse se izredno hitro spreminjajo, zato je izziv sodobnih organizacij, kako zaznati in spodbuditi učenje zaposlenih in razvijati organizacijsko kulturo, v kateri se vsi zaposleni nenehno učijo. To je pomembno, saj so učenje na delovnem mestu, z delom povezano učenje in v delo integrirano učenje pomembni prostori (vseživljenjskega) učenja, oblikovanja identitete ter strokovnega razvoja v življenju odraslih (ESREA 2019).

Učenje je neločljivo vpeto v vse pore človekovega delovanja. Ob zavedanju, da delujemo v svetu, ki je nestanovit, negotov, zapleten in dvoumen, je osredotočenost na učenje tudi temelj kariernega razvoja, ko posameznik prevzame odgovornost za lasten karierni razvoj v okolju, ki ob navedenih in mnogo drugih spremembah ustvarja tudi visoko raven stresa, povezanega s službo in kariero. Ob novih vzorcih kariere je potrebno tudi pridobivanje kariernih kompetenc za uspešno krmiljenje kariere skozi spremembe na življenjski poti, tudi za namen vzdrževanja zaposljivosti, predvsem pa doseganja ustrezne stopnje zadovoljstva s kariero. Od vsakega posameznika se v aktivni dobi terja nenehno prilagajanje in pridobivanje novih kompetenc ter znanja za uspešno realizacijo načrtane karierni poti. Se pravi, da morajo posamezniku biti nudene priložnosti za razvoj in krepitev veščin vodenja kariere, ki bi mu omogočale, da uspešno vodi svojo karierno pot. Razpravo gradimo na predpostavki, da je razvoj kariere nenehen usklajevalni proces med delovno organizacijo in posameznikom (Schein, 1978), v katerem sta posameznik in organizacija partnerja v širjenju (večanju) znanja, spretnosti, kompetenc in vedenj za izpolnjevanje trenutnih in bodočih delovnih nalog (Gilley, 2002; McDonald in Hite, 2016). Zato mora ustrezen model kariernega razvoja (npr. McDonald in Hite, 2016; Weng in McElroy, 2012; Blažič, 2019) v organizaciji odražati kompleksnost in večdimenzionalno naravo kariere in zmožnost prilagajanja sodobnemu dinamičnemu poslovnemu okolju, ambient učne organizacije pa zagotavljati nadaljnjo rast in razvoj zaposlenega in organizacije.

Radikalne organizacijske spremembe so ustvarile pomembne karierne izzive za posameznika in organizacije (Fish, Wood, 1993, v: Collin in Young, 2000, str. 229) in sočasno vplivale tudi na spremembe v samih organizacijah in na postopke in prakse

kariernega menedžmenta. Eden od izzivov, s katerimi se danes srečujejo menedžerji, je ta, kako spodbujati učenje, rast in razvoj zase in za svoje zaposlene.

S spremembami poslovnega okolja je potreben tudi premik v miselnosti vodij in menedžerjev podjetij. Znanje in izkušnje, vpete v kariero zaposlenega, predstavljajo vir razvoja in inovacij za organizacijo, vendar mnogi menedžerji zaradi neprimerne vodstvene prakse ne izkoristijo v zadostni meri prednosti svojih zaposlenih (Fleisher idr., 2014). Mnoge organizacije pričakujejo, da se bodo zaposleni razvijali, vendar podpora vseživljenjskemu učenju v mnogih zahodnoevropskih in globalnih podjetjih niha glede na dejavnike, kot so velikost, industrija, tržni delež, dobičkonosnost, vpliv nacionalne ali lokalne vladne politike idr. (Watkins idr., 2012). Razlike med zaposlenimi pa se pojavljajo glede na čas, denar, priložnosti in podporo pri izobraževanju in usposabljanju, slednje pa je v največji meri dostopnejše ključnim kadrom – delavcem znanja in menedžerjem v organizaciji. Vseeno zastopamo stališče, da so menedžerji ključni povezovalni element med individualnimi potrebami, željami in aspiracijami glede razvoja kariere in organizacijskimi potrebami ter priložnostmi, ki jih organizacija nudi zaposlenim. Menedžer zagotavlja dinamično delo z izzivi in delovno okolje, pomaga tudi pri vključevanju zaposlenega v mrežo poznanstev v organizaciji in izven, tako da si posameznik lahko krepí svoje izkušnje in na ta način lažje realizira načrtovane karierne premike in izpolnjuje načrtane karierne cilje. Vendar pa menedžerji te oblike odgovornosti za karierni razvoj zaposlenih pogosto ne prepoznavajo ali pa jo nalagajo službi za razvoj človeških virov (Torrington, 2005, str. 422). Menedžerji pa so tudi tisti, ki imajo moč popeljati svoje organizacije v učeče se organizacije, ki imajo močno sposobnost učenja, ustvarjanja in deljenja znanja (Jovcheska, 2017, str. 27). Ugotavljamo, da moramo k reševanju izzivov v karieri in diagnosticiranju priložnosti za karierne premike pristopiti z bolj sistematičnimi oblikami učenja, zato poskušamo v prispevku prikazati soodvisnost posameznika in organizacije ob proučevanju ciljne skupine menedžerjev.

2 Razumevanje kariere v sodobnih organizacijah

Znano je, da ni enotne opredelitve pojma kariera in da je zlasti v zadnjem času v zvezi s pojmovanjem kariere prišlo do velikih sprememb. Ekonomske, socialne in politične spremembe so modificirale delovne relacije, dinamiko trga dela in kariero, kar je še posebej razvidno v državah zahodnega sveta. Tradicionalni karierni modeli oz. koncepti so se umaknili pred novimi mnogosmernimi perspektivami, kariera je pri tem izgubila lastnost linearnosti in predvidljivosti. Spremembe so torej stalnica poslovnega sveta, zaradi česar se podjetja odločajo za sistematičen razvoj človeških virov, s poudarkom na izobraževanju, usposabljanju, motiviranju ipd. ter izgradnji kariere. Organizacijske spremembe so »proces transformacije organizacije iz sedanjega stanja v želeno stanje v prihodnosti« (Crawshaw idr., 2014, str. 51), ob tem pa preživi le organizacija, ki se dovolj prožno prilagaja spremembam v okolju in na to okolje tudi sama vpliva (Tavčar, 2005, str. 95). Pravilno prepoznano okolje organizacije, spremembe

in razlogi za spremembe so kritična komponenta uspešnega menedžmenta sprememb (Crawshaw idr., 2014, str. 51) in vzročno-posledično menedžmenta človeških virov ter razvoja kariere v organizaciji.

Nove razmere na trgu dela v negotovem gospodarstvu (OECD, 2019) kličejo po tem, da ne gledamo na kariero kot na doživljenjsko zavezanost enemu delodajalcu, temveč ponavljajoče se ponujanje svojih spretnosti in uslug vrsti delodajalcev, ki potrebujejo sodelavce. Posamezniki se zavedajo večkratnih sprememb v karieri, saj na primer postajajo nestandardne oblike dela vse bolj razširjene. V luči teh sprememb morajo posamezniki sprejeti nenehno učenje in fleksibilnost, da ohranijo svojo zaposljivost in ustvarijo lastne priložnosti (Savickas idr., 2009). Greenhaus (1989, v: Brečko, 2006, str. 30) je kariero pojasnjeval s posameznikovo visoko stopnjo delovne zavzetosti in njegovim razvojnim napredkom v delovni vlogi. Podana definicija združuje objektivne sestavine (delo) in subjektiven pogled posameznika (stališča, vrednote in pričakovanja) tako, da so zaposlitvene aktivnosti in posameznikove reakcije sestavine kariere. Sullivan in Baruch (2009, str. 1543) sta kariero definirala kot »posameznikove z delom povezane in druge pomembne izkušnje, tako v organizaciji kot izven nje, ki oblikujejo edinstven vzorec v posameznikovem življenju«. Tako ta definicija upošteva tako fizično mobilnost med položaji, poklici, organizacijami in industrijami kot tudi posameznikovo subjektivno zaznavo različnih kariernih dogodkov. Torej je »kariera individualni razvoj skozi učenje in delo tekom življenja« (Collin and Watts, 1996, v: Vujić, 2008, str. 298).

Pregled sodobnih praks zaposlovanja je pokazal, da je socialna reorganizacija dela proizvedla novo psihološko pogodbo med organizacijami in njihovimi člani (Teorija izgradnje kariere, 2015), na podlagi katere se je narava kariere transformirala iz tradicionalnih birokratskih oblik v nove brezmejne (Arthur in Rousseau, 1996) in spreminjajoče se (Hall, 2004) oblike. Kariera upodablja človeka kot osnovno enoto v organizaciji/ureditvi dela (Arthur in Rousseau, 2001, str. 3).

2.1 Izbor sodobnih teorij pojmovanja kariere

Kariera in odločitve o njenem razvoju so dandanes v rokah posamezne osebe in ne institucije (Peiperl in Arthur, 2000, str. 6). Govorimo o brezmejni karieri, ko dejanska kariera ali pomen kariere presega meje ene poti znotraj okvirov enega delodajalca. Konsekvenca tega je lahko kariera pri mnogih delodajalcih skozi spremembe na delovnem mestu ali celo v poklicu. Posledica je lahko tudi kariera, pomen katere se oblikuje zunaj okvirov delodajalca skozi zunanja omrežja informacij, ali kariera, kjer je posameznik neodvisen od organizacije, del katere je (Arthur in Rousseau, 1996; Baruch, 2006). Tako je osnovno vodilo brezmejne kariere ultimativna odgovornost posameznika za karierni razvoj (Suellen idr., 2000, str. 110; Arthur in Rousseau, 2001, str. 11).

Inteligentna kariera (Parker in Arthur, 2000, str. 101), ki razširja dimenzije brezmejne kariere, je osnovana na konceptu inteligentne organizacije, katere temeljne vrednote so: kultura podjetja (vrednote in prepričanja, ki podpirajo strateško vedenje); sposobnosti, ki vključujejo znanje in spretnosti, ter komunikacijske mreže (Poulsen in

Arthur, 2005, str. 77). Tem kategorijam inteligentna kariera ponuja tri oblike »vedenj« (vedeti zakaj, vedeti kako in vedeti komu), ki so karierne kompetence vsakega posameznika, med vsemi tremi »vedenji« pa je tesna interakcija.

Hall (2006, str. 8; 2009) protejsko kariero opiše kot proces, ki ga upravlja posameznik in ne organizacija. Pravi (1996, str. 10), da je protejska kariera »pogodba s samim seboj, namesto z organizacijo«, saj posamezniki prevzamejo odgovornost in preoblikujejo svojo poklicno pot v skladu s svojimi osebnimi težnjami. Sestavljena je iz izkustev posameznika, pridobljenih v procesu izobraževanja, usposabljanja, dela v različnih organizacijah, na različnih poklicnih področjih in podobno, s ciljem samouresničevanja, samoaktualizacije, izpolnitve ciljev na delovnem področju in življenju nasploh ter občutenja zadovoljstva z lastno kariero (Hall in Moss, 1998, str. 26). Da bi posameznik ostal »aktualen« in izpolnil potrebo po samoaktualizaciji, je sposoben svoje znanje, spretnosti in sposobnosti preurediti v obliko, ki ustreza trenutnemu okolju. »Človek definicijo kariere od časa do časa preoblikuje in »ponovno izumi«, ko skozi čas in spreminjajoče se okolje vedno znova odkriva/spoznava samega sebe.« (Hall, 1996, str. 8).

Pa vendar lahko najdemo študije, ki so kljub brezmejnosti in protejskosti poročale, da tradicionalna kariera ostaja značilnost sodobnih organizacij. Npr. McDonald, Brown in Bradley (2005) so v svoji študiji poročali o posameznikih, katerih karierna pot je tradicionalna. Kar pomeni, da so svojo karierno pot redkeje spreminjali, večina pa jih je delala za svojo organizacijo 10 let in več, hkrati je tudi organizacija »nagradjevala« zvestobo zaposlenih, mobilnost pa so povezovali z geografsko mobilnostjo, kar je v večji meri v študiji veljalo za menedžerje. Tako so nekateri teoretiki (npr. Granrose in Baccili, 2006) v svojih študijah ugotavljali, da nekateri posamezniki sprejemajo »hibridne« kariere (ang. hybrid career), za katere je značilna kombinacija elementov tradicionalnih in sodobnih konceptov, npr. varnost zaposlitve in napredovanje po lestvici ter odprto, spodbudno delovno okolje (kot vsebina psihološke pogodbe).

Vzorci kariere tako postajajo vse bolj pestri, pri čemer pa je nujno izpostaviti vse večji poudarek na osebnem razvoju posameznika (Merkač Skok, 2005, str. 140; Možina, 2002, str. 74). Vsak zaposleni ima v podjetju svoje interese in potrebe, ki jih skuša z delom uresničiti. »Trenutni kaos zagotavlja dvojje primarnih sestavin za rast kariere: delo, ki predstavlja izziv, in odnose. Drugi ljudje ter skoraj nemogoče naloge zagotavljajo bogate temelje za učenje. To učenje se mora odvijati v kontekstu dela (ali v organizaciji), katerega splošnemu cilju je lahko posameznik zavezan s ponosom.« (Hall, 1996, str. 344).

2.2 Strateški vidik razvoja kariere v organizaciji

Karierni razvoj je proces, v katerem posameznik načrtuje svojo delovno, osebno in izobraževalno pot (Kohont idr., 2011). Je proces, ki tvori delovno identiteto posameznika; je pomemben del osebnostnega in profesionalnega razvoja in se razteza skozi celotno življenjsko pot osebe. Posameznik sam je torej nosilec odgovornosti za lasten karierni razvoj, pa vendar je menedžment kot usklajevanje, odločanje in zagotavljanje smotrnega delovanja zaposlenih v teh spreminjajočih se pogojih še vedno

izredno pomemben. Življenje in delo morata biti integrirana v organizacijski podporni sistem, da bodo ljudje lahko pridobili vse znanje, vrednote, spretnosti in razumevanje, ki so zahtevani na karierni poti in v življenju nasploh (Parker idr., 2008, str. 488). Proaktivno vodenje kariere zahteva od vseh stalno skrb za kariero, njeno rast in doseganje uspeha oz. zadovoljstva.

Učinkovit karierni razvoj zahteva integracijo kariere v strateške usmeritve organizacije (Baruch, 2003; Greenhaus idr., 2010). Razvoj kariere posameznika v organizaciji se obravnava kot sestavni del menedžmenta človeških virov in je predmet strateškega načrtovanja človeških virov v poslovnih sistemih. Razvoj kariere mora odražati potrebe organizacije in se prilagajati strateškim usmeritvam in organizacijskim spremembam. Baruch (2003, str. 238) je poudaril, da je bistveni element menedžmenta človeških virov ravno njegova strateška naravnost in integracija sistema v strateški menedžment organizacije (in ne njegova podporna vloga kot administrativna funkcija), kar se mora odsevati tudi na kariernem menedžmentu. Se pravi, da moramo pri sprejemanju strateških odločitev na ravni organizacije upoštevati tudi karierni vidik. Pobude za razvoj kariere morajo nagovarjati (naslavlјati) organizacijske potrebe in se prilagajati strateškim usmeritvam in organizacijskim spremembam.

Ustrezen model kariernega razvoja v organizaciji mora odražati kompleksnost in večdimenzionalno naravo kariere in zmožnost prilagajanja sodobnemu dinamičnemu poslovnemu okolju (Baruch, 2003, str. 232). Značilnost fluidnosti kariernega menedžmenta opisujejo Brousseau, Driver, Eneroth in Larsson (1996, v: McDonald in Hite, 2016, str. 38) in poudarjajo, da morajo podjetja razumeti organizacijsko kulturo kariere kot dinamično komponento, ki zahteva občasne prilagoditve glede na strateške zahteve ter hkrati spreminjajočo mešanico kariernih motivov in kompetenc zaposlenih, ko posameznik obrne oz. spremeni karierne motive in kompetence skozi čas.

Spremembe, ki smo jih opredelili v procesu razvoja sodobnih kariernih teorij, so pravzaprav izvirno prispevale k spremembi ekonomske miselnosti in današnjemu razumevanju globalne ekonomije in ekonomije, temelječe na znanju. Sočasno pa so tudi spreminjale podjetja, ki danes svojo konkurenčno prednost prikazujejo ne le z opredmetenim premoženjem, ampak tudi neopredmetenim kapitalom, to je intelektualnim kapitalom.

Becker (v: Blažič, 2008, str. 22) trdi, da gospodarski uspeh posameznikov, podjetij in narodov temelji na obsegu in učinkovitosti ljudi, ki vlagajo vase. Poudarja, da bi lahko bila tehnologija gonilna sila sodobnega gospodarstva, še posebej tehnološko naprednih sektorjev, vendar pa gorivo zagotovo predstavlja človeški faktor. Človeški kapital tako predstavlja najpomembnejši del intelektualnega kapitala podjetja in predstavlja tisto vrednost, ki je rezultat človeškega uma in delovanja. Človeški in strukturni kapital skupaj tvorita intelektualni kapital. Poglavitna razlika med njima je, da je strukturni kapital v lasti podjetja, medtem ko to za človeškega ne velja. Intelektualni kapital je torej bistveni del tržne vrednosti podjetja, ki je očem na prvi pogled skrit. Pri tem gre seveda za vprašanje, kako z načinom vodenja podjetij učinkovito angažirati razpoložljiv človeški kapital zaposlenih v produktivne namene. To pa ni mogoče brez strateškega pristopa k načrtovanju človeških virov. Človeški kapital je vir zna-

nja, zmožnosti, sposobnosti, odvisen od svobodne volje posameznika (Merkač Skok, 2010, str. 17), ki ustvarja dodano vrednost podjetja in predstavlja njegovo največjo konkurenčno prednost. Krepi se ob nabiranju delovnih izkušenj ter se akumulira v kariernih kompetencah (Fleisher idr., 2014, str. 701) oziroma v treh dimenzijah vedenja: »vedeti zakaj«, »vedeti kako« in »vedeti komu« (Inkson in Arthur 2001; Sutherland idr., 2015). Človeški kapital tako ni last organizacije, je le zavarovan z delovnim razmerjem (Baron in Armstrong, 2007, str. 9), v tem razmerju pa zaposleni bogatijo svoj kapital v procesih usposabljanja in bogatenja izkušenj. Oziroma, kot to razloži Davenport (1999), ljudje imajo prirojene sposobnosti, vedenje in osebno energijo in ti elementi bogatijo človeški kapital, ki ga vnašajo v svoje delo. Posameznik, in ne delodajalec, je nosilec kapitala in kot tak sam odloča, kdaj, kje in kako bo prispeval svoj kapital, saj ima možnost izbire.

2.3 Vseživljenjsko učenje kot nuja razvoja kariere

Zavedanje, da nas učenje spremlja celo življenje, je vedno bolj ozaveščeno tako na družbeni, organizacijski kot osebni ravni. Humanistična perspektiva poudarja pomen vseživljenjskega učenja za to, da bo vsak posameznik kar najbolj razvil svoje potenciale ter moč pridobljenega znanja za uspešnejše delovanje tako v osebнем kot profesionalnem razvoju (Barle Lakota in Sardoč, 2015, str. 42). Zato je vseživljenjsko učenje, ki mora biti po meri posameznika, oblikovano tako, da zaposlenega spodbudi in motivira za nadaljnje pridobivanje novega znanja in spretnosti.

Človeški um, ne pa njegove roke, je postal najpomembnejši element rasti in razvoja podjetja. Posameznik kot povračilo za vlaganje svojega znanja, spretnosti in strokovnega znanja pričakuje primeren zaslužek, zadovoljstvo pri delu, boljše možnosti razvoja kariere, a tudi varnost zaposlitve oziroma krepitev kompetence zaposljivosti. Vseživljenjsko učenje naj bi zagotavljalo fleksibilnost delovne sile, toda, kot opozarja Možina (2018, str. 38), kadar fleksibilnost ni krinka za kratkoročne, negotove zaposlitve, učenje in izobraževanje pa nista instrumenta ekonomske produktivnosti (Možina, 2018; Barle Lakota in Sardoč, 2015).

Vseživljenjsko učenje je nuja razvoja kariere vsakega zaposlenega. Skozi časovno perspektivo se spreminjajo interesi posameznika in organizacije, ki jih je treba vedno znova usklajevati. Tako se pojavlja vprašanje, kako premostiti ovire med obema poloma. To najlažje storimo preko sistema izobraževanja. Res pa je, da je ta največkrat zastavljen glede na interese delodajalca in se mu mora zaposleni prilagajati ter preko tega sistema zadovoljevati svoje potrebe. Organizacije morajo (Brečko, 2006, str. 154) skrbeti za nenehen razvoj in izboljševanje sposobnosti zaposlenih, nameniti pozornost oblikovanju vrednot in stališč zaposlenega do dela, delo morajo prilagoditi zaposlenim, dobiti več znanja o vedenju zaposlenih, njihovem čustvenem svetu in vrednotah, ki jih vodijo.

Pomembno je, da vsakemu zaposlenemu damo priložnost in možnost učenja, izobraževanja oziroma prenašanja znanja na druge. Prepoznavni znak učečega se posameznika ali organizacije je ta, da nikoli ne neha bogatiti lastnega znanja ter da je stalno pripravljen za izpopolnjevanje in preizkušanje koristnosti znanja v praksi. Per-

manentno in organizirano učenje je stalni in dolgoročni proces pridobivanja znanja v organizaciji, s katerim želimo izboljšati sposobnosti izvrševanja poslovnih nalog. Zaposlene moramo pojmovati kot naložbo za prihodnost, ki bo ob pravilnem ravnanju in razvoju z dvigovanjem storilnosti prinašala dolgoročne koristi organizaciji (Miglič in Vuković, 2006, str. 38). Vseživljenjsko učenje lahko torej pomembno prispeva k osebnemu razvoju in ekonomski rasti.

2.4 Vloga organizacije/menedžerja pri razvoju kariere zaposlenih

Z vidika organizacije razumemo razvoj kariere kot proces, v katerem zaposleni strateško raziskujejo, načrtujejo in oblikujejo svoje karierni poti na podlagi povratnih informacij in smernic, ki jih zagotavljajo vodstveni delavci in organizacija. Razumevanje razvoja kariere obravnava vpogled, kako organizacije strukturirajo karierni napredek svojih zaposlenih in kako posamezniki upravljajo svojo kariero znotraj organizacije.

Pod upravljanjem kariere razumemo vse aktivnosti, ki jih prevzemajo tako sami zaposleni kot tudi organizacija, da bi ozavešili svoje sposobnosti, spretnosti in znanja ter se izpopolnjevali v smeri napredovanja v karieri (Đorđević Boljanović in Pavlič, 2011, str. 161). Upravljanje s kariero je proces, s katerim organizacija izbira, ocenjuje, premešča in razvija zaposlene z namenom zagotavljanja ustrezno kvalificiranih ljudi, ki bodo zadovoljevali potrebe organizacije. To je proces oblikovanja in priprave ciljev, planov in strategij, s katerimi organizacija omogoča posameznikom, da dosežejo lastne cilje v karieri (Bahtijarevič Šiber, 1999, str. 832). Da bi menedžerji pozitivno prispevali k razvoju kariere zaposlenih, morajo zagotoviti niz predpostavk, kot so (Bahtijarevič Šiber, 1999): omiliti »šok realnosti« ob prihodu novozaposlenega, ponuditi delo, ki predstavlja izziv, oblikovati realno sliko o delu in realna pričakovanja v zvezi z delom, omogočiti kroženje med delovnimi mesti, povezati sistem ocenjevanja uspešnosti s sistemom razvoja kariere, postavljati visoke zahteve in pričakovanja, spodbujati zaposlene in jim nuditi podporo pri načrtovanju osebnega kariernega načrta in njegovi realizaciji v okviru organizacije zaposlitve.

Menedžer je tako ključna oseba pri povezovanju posameznika z ljudmi in sredstvi, pomembnimi za napredovanje v organizaciji. Menedžer je nosilec odgovornosti za reševanje problemov in izzivov v zvezi z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in ocenjevanjem razpoložljivih virov za doseganje ciljev organizacije v skladu z zastavljenimi cilji, vizijo in strategijo razvoja organizacije. Negovo delo obsega vodenje poslovanja podjetja in vodenje ljudi v podjetju. Za upravljanje ljudi v sodobnih organizacijah Baruch (2003) predlaga karierno opolnomočenje (ang. career empowerment) z vlaganjem v ljudi in razvojem večstranskih kariernih poti, ki temeljijo na fleksibilnosti in ponujajo alternativno delo in usklajeno razmerje med delom in družino. Namesto formalnih praks naj organizacija nudi sistem podpore, ki bo upošteval širši kontekst kariere in njeno multiusmerjenost. Organizacija mora biti zmožna ljudem zagotoviti možnosti za doseganje uspeha v karieri, zato naj sistem razvoja kadrov temelji na sistematičnih dolgoročnih in individualnih razvojnih načrtih.

Pozitivni učinki razvoja kariere so prepoznani tako za posameznika, menedžerje kot tudi za samo organizacijo. Splošne koristi organizacije pri razvoju kariere so (Danmjanović idr., 2012, str. 296; Torrington idr., 2005, str. 411): organizacija postaja vse bolj atraktivna za potencialne zaposlene in pridobiva na ugledu, poveča se predanost delu s strani zaposlenih in krepi se motivacija, kar doprinese k boljšim rezultatom, delovnim uspehom, hkrati se črpa ves potencial delovne sile. Za zaposlene imajo procesi razvoja kariere smisel, v kolikor organizacija pokaže resno namero izvajanja posameznih procesov in jim je dana možnost razpravljanja o svojih ciljih s svojim nadrejenim. Tako tudi vodstvenemu kadru, tj. menedžerjem, ti programi, če so učinkoviti, pomagajo, da razvijejo in krepijo nujno potrebne veščine za doseganje postavljenih ciljev. Da bi programi lahko bili učinkoviti in uspešni, morajo biti integrirani med ostale programe sistema menedžmenta človeških virov. Navsezadnje imajo vsi enako funkcijo, to je usklajevanje potreb posameznika in organizacije.

3 Sinteza prizadevanj posameznika in organizacije pri razvoju kariere

V prihodnosti lahko pričakujemo, da bo organizacijam še pomembnejše, da svoje potrebe uskladijo s potrebami in pričakovanji zaposlenih, v kolikor bodo želeli pridobiti in ohraniti kakovosten kader s ključnimi znanji. Weng idr. (2010) so skušali postaviti most med tradicionalno karierno potjo v organizaciji in protejsko usmerjeno kariero in trdijo, da je karierna rast produkt obeh, tako individualne perspektive kot organizacijskih prizadevanj. To obliko karierne poti je Weng imenoval organizacijska karierna rast (»organizational career growth«) (Weng in McElroy, 2012), a je poskus merjenja karierne rasti še nerazrešen (McElroy in Weng, 2016).

Merilo uspešnosti bo, poleg subjektivnega osebnega zadovoljstva, tudi obvladovanje spretnosti za akvizicijo kariernega kapitala (Inkson in Arthur, 2001). Znanje in izkušnje, vpete v kariero zaposlenega, predstavljajo vir razvoja in inovacij za organizacijo, vendar mnogi menedžerji zaradi neprimerne vodstvene prakse ne izkoristijo v zadostni meri prednosti svojih zaposlenih (Fleisher idr., 2014). Torej je jasno, da bo kariera še vedno vključevala povezavo med organizacijami in posameznikom, čeprav morda na manj strukturiran, določen in trajen način.

Zato mora ustrezen model kariernega razvoja v organizaciji odražati kompleksnost in večdimenzionalno naravo kariere in zmožnost prilagajanja sodobnemu dinamičnemu poslovnemu okolju (Baruch, 2003). Značilnost fluidnosti kariernega menedžmenta opisujejo Brousseau, Driver, Eneroth in Larsson (v: McDonald in Hite, 2016, str. 38) ter poudarjajo, da morajo podjetja razumeti organizacijsko kulturo kariere kot dinamično komponento, ki zahteva občasne prilagoditve glede na strateške zahteve, ter hkrati spreminjajočo se mešanico kariernih motivov in kompetenc zaposlenih, ko posameznik obrne oz. spremeni karierne motive in kompetence skozi čas.

3.1 Namen in cilji raziskave

Mnoge organizacije pričakujejo, da se bodo zaposleni razvijali, vendar Watkins idr. (2012) ugotavljajo, da podpora vseživljenjskemu učenju v mnogih zahodnoevropskih in globalnih podjetjih niha glede na dejavnike, kot so velikost, industrija, tržni delež, dobičkonosnost, vpliv nacionalne ali lokalne vladne politike idr. Ob tem se podpora zaposlenim močno spreminja glede na raven in zaznano vrednost. Največje razlike med zaposlenimi se pojavljajo glede na čas, denar, priložnosti in podporo za izobraževanje in usposabljanje, ki so v največji meri dostopnejši ključnim kadrom – delavcem znanja in menedžerjem. Razvoj kariere je proces, v katerem sta »posameznik in organizacija partnerja v širjenju (večanju) znanja, spretnosti, kompetenc in vedenj za izpolnjevanje trenutnih in bodočih delovnih nalog« (Gilley idr., 2002, str. 94, v: McDonald in Hite, 2016, str. 4), kar pa prinaša razvoj zaposljivosti (Thorington idr., 2005, str. 410). Ena od najnovejših opredelitev avtoric K. McDonald in L. Hite (2015, str. 36) pravi, da je »karierni razvoj proces pridobivanja in doživljanja načrtovanih in nenačrtovanih dejavnosti, ki podpirajo doseganje življenjskih in delovnih ciljev. V organizaciji bo to sodelovanje proces, ki krepi posameznikove spretnosti in zaposljivost, medtem ko izpolnjuje organizacijske potrebe.« Zastopamo stališče, da so menedžerji ključni povezovalni element med individualnimi potrebami, željami in aspiracijami glede razvoja kariere in organizacijskimi potrebam ter priložnostmi, ki jih organizacija nudi zaposlenim, vseživljenjsko učenje pa medij razvoja vseh akterjev.

3.2 Raziskovalno vprašanje

Menedžerji so tista ciljna skupina, ki ima pri razvoju kariere zaposlenih dvojno vlogo, poleg odgovornosti za razvoj svoje kariere prevzemajo nase tudi odgovornost za napredovanje in razvoj zaposlenih, pri tem pa zastopajo razvojno strategijo organizacije, zato si postavljamo sledeče raziskovalno vprašanje: »V kolikšni meri prispeva »podporno okolje« organizacije k razvoju kariernih kompetenc/kariere menedžerjev za uspešno vodenje kariere?«

Uvid v povezavo med individualno problematiko pri vodenju lastne kariere in prizadevanji organizacije za doseganje svojih strateških ciljev nam omogoča pojem učeča se organizacija (Senge, 1990). Z vidika posameznika je delovna organizacija okolje, ki mu lahko pomaga pri razvoju njegove kariere, se pravi pri pridobivanju in krepitevi njegovih kariernih kompetenc, na drugi strani pa ga lahko pri tem tudi ovira. Zato postavimo hipotezo: »Obstaja pomembna korelacija med organizacijsko podporo pri vodenju karierne poti menedžerja in številom vsaj dobro razvitih kariernih kompetenc.«

3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Uporabili smo deskriptivno neeksperimentalno metodo kvantitativnega empiričnega raziskovanja. Kot instrument smo uporabili vprašalnik, ki smo ga sestavili na podlagi strokovne literature in teoretičnih izhodišč. Anketiranci so bili menedžerji v srednjih in velikih slovenskih podjetjih, katerih elektronski naslovi so javno dostopni. Pridobljene sekundarne podatke smo podrobneje obdelali z računalniškim programom

SPSS. Predstavljeni so delni rezultati obširnejše raziskave »Razvoj kariernega modela menedžerjev v srednjih in velikih podjetjih«, izvedene pod okriljem Inštituta za raziskovalno-razvojno dejavnost Univerze v Novem mestu.

3.4 Opis vzorca

Osnovno populacijo, ki smo jo proučevali, predstavljajo srednji in vrhnji menedžerji v srednjih in velikih podjetjih. V raziskavi je sodelovalo 253 anketiranih oseb, pri čemer se je anketiranju odzval tako rekoč enak delež menedžerk (50,2 %) kot menedžerjev (49,8 %). Večina anketiranih je starejših od 40 let; starostni skupini od 41 do 50 let pripada 41,5 % anketiranih, starostni skupini od 51 do 60 let pa še nadaljnja dobra tretjina anketiranih (35,2 %). Starejših anketiranih menedžerjev je bilo zgolj 7, mlajših od 41 let pa 20,6 %. Dve tretjini anketiranih ima več kot 20 let delovne dobe, od tega je skoraj tretjina takih, ki so zaposleni 31 let in več (28,9 %), med 11 in 20 let delovne dobe ima 29,6 % menedžerjev in menedžerk, peščica ima do 10 let delovne dobe (9,5 %).

3.5 Rezultati in interpretacija

Z raziskavo smo želeli podrobneje spoznati, v kolikšni meri so zastopane karierne kompetence pri menedžerjih in menedžerkah. V pričujoči raziskavi razumemo kompetenco kot zmožnost posameznika, da pridobljeno znanje in veščine v skladu s svojim vrednotami in stališči uporabi v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Ažman, 2012, str. 4), pri čemer se karierne kompetence vsakega posameznika opredeljujejo kot tri oblike »vedenj«, ki so »vedeti zakaj«, »vedeti kako« in »vedeti komu« za uspešno vodenje in upravljanje kariere.

Karierna kompetenca »vedeti zakaj« se nanaša na notranjo motivacijo, na iskanje globljega smisla za delo, na poznavanje osebnih vrednot ter povezovanje teh z vizijo in poslanstvom podjetja oziroma na identifikacijo s kulturo podjetja. Tako ta kompetenca razkriva posameznikove vrednote, prepričanja in motivacijo za delo ter odgovarja na vprašanje, zakaj ljudje delamo. Karierna kompetenca »vedeti kako« zajema spretnosti in znanje, ki jih posameznik pridobi v procesu izobraževanja, usposabljanja in dela in se kopičijo v karieri. Tretji sklop kompetenc »vedeti komu« zajema sposobnost navezovanja in vzdrževanja dobrih medsebojnih odnosov ter ustvarjanja socialnih mrež v organizaciji in izven nje, med drugimi tudi za strateško načrtovanje kariere in lažji prehod v drugo delovno okolje.

Anketiranci so ocenjevali na lestvici od 0 do 4, v kolikšni meri imajo oziroma prepoznajo posamezno kompetenco pri sebi, pri čemer 0 pomeni, da te kompetence posameznik nima, in 4, da ima to kompetenco zelo dobro razvito. V tabeli 1 je prikaz sumarnih rezultatov razumevanja teh kompetenc pri srednjih in vrhnjih menedžerjih in menedžerkah v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih.

Tabela 1: Zastopanost kariernih kompetenc pri menedžerjih in menedžerkah

Karierne kompetence	Povprečje	St. odklon
Karierne kompetence »vedeti zakaj«	4,15	0,69
Karierne kompetence »vedeti kako«	3,59	0,82
Karierne kompetence »vedeti komu«	3,67	0,87

Vir: Anketa, 2019.

V nadaljnjih korakih raziskave smo preverili, katere izbrane prvine organizacijske podpore so srednjim in vrhnjim menedžerjem v podjetjih na voljo, preverili pa smo tudi, katere od teh prvin so po mnenju anketirancev ključne za uspešno pridobivanje in krepitev kariernih kompetenc in vodenje lastne kariere.

V tabeli 2 so predstavljene posamezne prvine, ki so menedžerjem na voljo v njihovi organizaciji. Respondenti so ponudbo posameznih dobrin ocenili na petstopenjski lestvici od 0 – prvina se mi sploh ne nudi do 5 – da, zelo pogosto mi je prvina na voljo.

Tabela 2: Prvine, ki mi jih nudi delodajalec

Organizacijska podpora	f, f%					Rang	Povprečje	St. odklon
	0 sploh ne	1 izjem- no redko	2 ne vem	3 da, pogo- sto	4 da, zelo pogo- sto			
Dodatno izobraževanje in usposabljanje	3	16	81	96	57	2	3,74	0,918
	1,2	6,3	32,0	37,9	22,5			
Dobra plača	7	29	86	96	35	5	3,49	0,962
	2,8	11,5	34,0	37,9	13,8			
Različne ugodnosti	10	57	94	65	27	7	3,17	1,022
	4,0	22,5	37,2	25,7	10,7			
Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	10	42	114	64	23	6	3,19	0,953
	4,0	16,6	45,1	25,3	9,1			
Možnost sodelovanja pri lastništvu podjetja	164	41	21	17	10	11	1,69	1,124
	64,8	16,2	8,3	6,7	4,0			
Razvoj kariere	19	65	81	63	25	9	3,04	1,098
	7,5	25,7	32,0	24,9	9,9			
Dolgoročna varnost zaposlitve	4	23	84	93	49	3	3,63	0,949
	1,6	9,1	33,2	36,8	19,4			
Soodločanje pri strateških razvojnih načrtih	7	25	88	83	50	4	3,57	1,004
	2,8	9,9	34,8	32,8	19,8			
Zanimivo delo z izzivi	1	11	52	112	77	1	4,00	0,850
	0,4	4,3	20,6	44,3	30,4			
Prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje	79	17	33	57	67	8	3,06	1,615
	31,2	6,7	13,0	22,5	26,5			
Posebne finančne ugodnosti ob dobrih rezultatih	45	34	78	61	35	10	3,03	1,283
	17,8	13,4	30,8	24,1	13,8			

Vir: Anketa, 2019.

Respondenti menijo, da se jim v največji meri nudi zanimivo delo z izzivi ($\bar{x} = 4,00$; $\sigma = 0,85$), dodatno izobraževanje in usposabljanje ($\bar{x} = 3,74$; $\sigma = 0,92$) ter dolgoročna varnost zaposlitve ($\bar{x} = 3,63$; $\sigma = 0,95$). Redkeje pa, kot navajajo anketiranci, je v organizaciji poskrbljeno za razvoj kariere ($\bar{x} = 3,04$; $\sigma = 1,098$), kakor tudi za posebne finančne ugodnosti ob dobrih rezultatih ($\bar{x} = 3,03$; $\sigma = 1,28$), izjemno redka pa je možnost sodelovanja pri lastništvu podjetja ($\bar{x} = 1,69$; $\sigma = 1,12$). Naštete prvine so anketiranci razvrstili po pomembnosti glede na to, kaj bi jim po njihovem mnenju delodajalec moral nuditi, pri čemer so na prvo mesto dali njim najpomembnejšo prvino, na zadnja mesta pa najmanj pomembne prvine.

Tabela 3: Ranžirna vrsta prvin organizacijske podpore

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Organizacija dejansko nudi:</i>										
Zanimivo delo z izzivi	Dodatno izobraževanje in usposabljanje	Dolgoročno varnost zaposlitve	Soodločanje pri strateških razvojnih načrtih	Dobra plača	Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	Različne ugodnosti	Prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje	Razvoj kariere	Posebne finančne ugodnosti ob dobrih rezultatih	Možnost sodelovanja pri lastništvu podjetja
<i>Organizacija bi morala nuditi:</i>										
Zanimivo delo z izzivi	Dobra plača	Razvoj kariere	Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	Dodatno izobraževanje in usposabljanje	Dolgoročna varnost zaposlitve	Posebne finančne ugodnosti ob dobrih rezultatih	Soodločanje pri strateških razvojnih načrtih	Različne ugodnosti	Možnost sodelovanja pri lastništvu podjetja	Prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje

Vir: Anketa, 2019.

Ob primerjavi rezultatov obeh ranžirnih vrst (tabela 3) ugotovimo, da se dejansko in želeno stanje razlikujeta v več točkah. Delodajalec nudi zanimivo delo z izzivi, ki ga menedžerji tudi uvrščajo na prvo mesto po pomembnosti, razlike pa se pojavijo takoj na drugem in tretjem mestu ranžirne vrste. Pred možnostjo dodatnega izobraževanja in varnostjo zaposlitve bi si želeli dobre plače ter pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, pa tudi da jim organizacija omogoča razvoj kariere (prej 9. mesto). Na podlagi zbranih rezultatov sklepamo, da imajo menedžerji zanimivo delo s polno izzivi, na voljo so jim dodatna izobraževanja in usposabljanja, dobra plača ter tudi varnost in stabilnost zaposlitve. A poleg stalne in varne zaposlitve si prej kot možnosti dodatnega izobraževanja želijo še boljšega plačila, razvoja kariere in pohvale za dobro opravljeno delo. Se pravi, da si menedžerji dejansko želijo večje podpore v razvoju kariere v času delovanja v izbrani organizaciji.

V naslednjem koraku smo s Pearsonovim korelacijskim koeficientom izračunali povezanost in smer med elementi neodvisne spremenljivke karierne kompetence in odvisnimi spremenljivkami, izbranimi prvinami organizacijske podpore (tabela 4).

Tabela 4: Prikaz korelacije med prvinami organizacijske podpore in kariernimi kompetencami

<i>Prvine, ki jih nudi delodajalec</i>		<i>Karierne kompetence »vedeti zakaj«</i>	<i>Karierne kompetence »vedeti kako«</i>	<i>Karierne kompetence »vedeti komu«</i>
Dodatno izobraževanje in usposabljanje	r	0,061	0,116	0,078
	p	0,334	0,064	0,218
Dobro plačo	r	0,032	0,092	0,027
	p	0,610	0,146	0,666
Različne ugodnosti	r	0,109	0,105	0,084
	p	0,086	0,097	0,184
Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	r	0,048	0,064	0,052
	p	0,444	0,310	0,406
Možnost sodelovanja pri lastništvu podjetja	r	-0,083	-0,081	-0,050
	p	0,187	0,199	0,427
Razvoj kariere	r	0,058	0,149*	0,148*
	p	0,356	0,018	0,019
Dolgoročna varnost zaposlitve	r	0,156*	0,193**	0,142*
	p	0,013	0,002	0,024
Soodločanje pri strateških razvojnih načrtih.	r	0,109	0,162**	0,160*
	p	0,084	0,010	0,011
Zanimivo delo z izzivi	r	0,250**	0,236**	0,180
	p	0,000	0,000	0,004
Prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje	r	0,121	0,193**	0,115
	p	0,054	0,002	0,068
Posebne finančne ugodnosti ob dobrih rezultatih	r	0,073	0,156*	0,088
	p	0,249	0,013	0,164

* Povezanost je statistično pomembna, $p \leq 0,05$.

** Povezanost je statistično pomembna, $p \leq 0,01$.

Vir: Anketa, 2019.

Rezultati pokažejo neznatno in šibko povezanost med prvinami, ki jih delodajalec nudi menedžerjem v organizaciji, ter pridobivanjem in razvojem kariernih kompetenc »vedeti zakaj«, »vedeti kako« in »vedeti komu«. Najvišja, sicer šibka povezanost, je med spremenljivko »zanimivo delo z izzivi« in karierno kompetenco »vedeti zakaj« ($r = 0,250$, ** $p = 0,00$) ter karierno kompetenco »vedeti kako« ($r = 0,236$, ** $p = 0,00$). Tudi sicer so anketiranci to spremenljivko ocenili kot tisto, ki jim je najpogostejše na voljo pri delodajalcu ($\bar{x} = 4,00$; $\sigma = 0,85$). Na podlagi teh rezultatov zato hipotezo, da »obstaja pomembna korelacija med organizacijsko podporo pri vodenju karierne poti menedžerja in številom vsaj dobro razvitih kariernih kompetenc«, zavrnilo, saj je izračun korelacijskega razmerja pokazal le neznatno in šibko povezanost med opazovanimi spremenljivkami.

Sprva nas je rezultat nekoliko presenetil, ob razmisleku pa menimo, da je rezultat dejansko posledica prepoznanih indecev sodobne organizacije kariere, kjer bo posameznik za razvoj svoje karierne poti izkoristil razpoložljive vire tako v organizaciji kot izven njenih meja, navsezadnje je on sam nosilec odgovornosti za svoj karierni napredek. Poleg tega pa vemo, da je organizacijska podpora v slovenskih organizacijah šibka in da posamezni programi kariernega menedžmenta ne dosegajo svojega namena (Kohont, 2015).

Menimo, da bi bilo v nadaljnjem raziskovanju tega pojava smiselno subjektivno zaznavo nadgraditi s spremljanjem objektivnih podatkov, vezanih specifično na programe kariernega menedžmenta, in naša opažanja nadgraditi s prikazom in spremljanjem kazalnikov vključevanja menedžerjev v tovrstne programe v organizaciji in njihovega prispevka h kariernemu razvoju.

Kljub našemu rezultatu druge raziskave potrjujejo pomen podpore organizacije pri razvoju kariere. Ta je nujna že zaradi zagotavljanja konkurenčne prednosti organizacije (Baruch, 2006). Kot primer navajamo raziskavo Cappellna in Janssensa (2010), ki sta ob opori na sodobne karierne teorije in z upoštevanjem dimenzije internacionalnosti poslovanja organizacij proučevala t. i. globalne menedžerje z namenom identifikacije tradicionalnih in sodobnih značilnosti kariere menedžerjev, ki delujejo v globalnem okolju. Na podlagi teoretičnega diskurza o sodobni karierni sta identificirala štiri značilnosti, skupne sodobnim kariernim konceptom, ki so: kratkoročna karierna perspektiva (ang. short-term perspective), horizontalnost (ang. non-hierarchical course), lastno vodenje kariere (ang. self-management) in osebne vrednote (ang. internal values). V svojih ugotovitvah identificirata 15 sprožilcev za karierne premike globalnih menedžerjev, ki bolj ali manj ustrezajo prožni in dinamični naravi sodobne kariere. Na podlagi ugotovitev predlagajo uravnotežen pristop med tradicionalno in sodobno kariero. Kljub temu da so karierni premiki globalnih menedžerjev glede na časovno komponento krajše narave in jim rutina ne ustreza, so njihovi karierni cilji dolgoročnejši, vezani na organizacijo oz. na več kariernih premikov znotraj posamezne organizacije. Tudi njihovi lateralni premiki niso v skladu z željo po hierarhičnem napredovanju, po možnosti na sedežu uprave. Pri vodenju lastne kariere so izpostavljeni proaktivnosti, mreženju in razvoju spretnosti, kar so lastnosti sodobne kariere, a so uravnotežene s spremembami v organizaciji, kot so prestrukturiranje, rast in projektno delo. Menedžerje v kariernih odločitvah vodijo osebne vrednote in prepričanja, ob tem pa plačilo ostaja zunanji dejavnik pri kariernih odločitvah. Ugotovitve identificirajo menedžerjevo odgovornost za razvoj lastne kariere, medtem ko svoj del odgovornosti za uspešno realizacijo kariernih ciljev nosi tudi organizacija zaposlitve z ustvarjanjem priložnosti za razvoj spretnosti, karierne premike, ob tem pa utrjuje menedžerjev status, moč in finance. Medsebojna interakcija bo prispevala k realnejšim pričakovanjem v zvezi s kariero za oba, menedžerja in organizacijo (Cappellen in Janssens, 2010). Dokazano je tudi, da zaposleni, ki imajo izkušnjo podpore s strani organizacije pri krepitvi kariernih kompetenc, doživljajo večji objektivni in subjektivni uspeh (Kuijpers idr., 2006), kar nas vodi do zaključka, da organizacije imajo moč, da podprejo

posameznika v njegovi aktualizaciji skozi kariero, kar je tudi močno izražena potreba slovenskih menedžerjev.

4 Zaključek

Karierni menedžment je v prvi vrsti proces posameznika, v katerem razvija, implementira in nadzoruje svoje zastavljene karierne cilje, njegov sestavni del je medsebojno usklajevanje individualnih kariernih želja in želja ter potreb organizacije, zato je razumevanje le-tega pomembno z obeh vidikov. Poznavanje kariernih kompetenc organizaciji omogoča poznavanje individualnih lastnosti in boljše razumevanje raznolikosti zaposlenih. Ustrezen model kariernega razvoja lahko ustvarja priložnosti za karierni razvoj in ponudi takšne izobraževalne vsebine, ki bodo prilagojene potrebam posameznika in krepile njegove karierne kompetence, ponujale priložnosti za učenje, ustvarjalnost, pridobivanje različnih spretnosti in osebno zadovoljstvo. Naloga organizacije je, da nudi sistematičen in načrten razvoj zaposlenih glede na potrebe delovnega mesta z izvajanjem permanentnega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja z namenom razvoja kompetenc, dviga motivacije, nagrajevanja, usmerjanja, svetovanja, spodbujanja, torej z namenom razvoja potencialov zaposlenih. Pri tem je pomembno, da se organizacija zaveda pomena učenja, da zna prepoznavati potrebe po novem znanju, predvsem pa da so v proces učenja vključeni vsi zaposleni in pri tem aktivno sodelujejo. Posebno vlogo v procesu razvoja kariere ima tudi menedžer, saj je nosilec odgovornosti za načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev organizacije, torej prevzemajo nase tudi odgovornost za razvoj in napredovanje svojih zaposlenih. Pridobitev več znanja o možnostih izvajanja kariernega menedžmenta menedžerjev je še posebej dragocena, saj omogoča nadaljnji vpogled v način, kako se razvijajo, kako jim lahko pri tem pomagamo in kako lahko s samorefleksijo kariernega razvoja uspešneje izvajajo tudi temeljno nalogo skrbi za razvoj zaposlenih na vseh ravneh organizacije s sistematičnim in strateškim pristopom k razvoju ustreznega podpornega okolja. Vseživljenjsko učenje je torej temeljno izhodišče za vzajemen uspešen razvoj posameznika in organizacije.

Mojca Blažič, PhD

Lifelong Learning as a Condition for Reciprocal Successful Career Development of an Individual and Organisation

Changes in the broader social, business and political environment, especially due to the impact of globalisation, the development of information technology and increasing competitiveness, require organisations to adapt quickly to new requirements. They are therefore constantly faced with new challenges and lifelong learning is more important than ever in today's knowledge society. For employers, workplace

education and training is an effective way to continuously update the skill sets of their employees, motivate them to learn in different ways, and ensure staff retention and competitiveness (Potočnik, 2021). They must be willing to invest in creating an environment conducive to learning, to creating and gathering knowledge, to experimenting, innovating and trying out new things, to investing in environments where a culture is created based on trust between people and confidence in their abilities.

Recognising that we operate in a world that is volatile, uncertain, complex and ambiguous, a focus on learning is also a cornerstone of career development, when taking responsibility for one's own career development in a changing environment also creates a high level of job and career stress. Alongside new career patterns, it is also necessary to acquire career competences in order to successfully steer one's career through the changes in one's life path, also for the purpose of maintaining employability and, above all, to achieve an adequate level of career satisfaction.

There is also a need for a shift in the mindset of business leaders and managers. The knowledge and experience embedded in an employee's career is a source of development and innovation for an organisation, but many managers do not make sufficient use of the strengths of their employees due to inappropriate management practices (Fleisher et al., 2014). Differences between employees arise in terms of time, money, opportunities and support for education and training, which are most accessible to key personnel – knowledge workers and managers in the organisation. However, we argue that managers are a key link between individual career development needs, aspirations and desires, and the organisational needs and opportunities that the organisation provides for employees. However, this form of responsibility for employee career development is often not recognised by managers or is delegated to the HRD function (Torrington, 2005, p. 422).

We argue that a more systematic approach to learning is needed to address career challenges and diagnose opportunities for career transitions. This paper seeks to illustrate the interdependence of the individual and the organisation by examining the target group of managers. Watkins et al. (2012) find that support for lifelong learning in many Western European and global companies varies according to factors such as size, industry, market share, profitability, the impact of national or local government policy, etc. At the same time, support for employees varies greatly according to level and perceived value. Career development is a process in which »the individual and the organisation are partners in expanding (increasing) knowledge, skills, competences and behaviours to fulfil current and future job tasks« (Gilley et al., 2002, p. 94, as cited in McDonald & Hite, 2016, p. 4), which in turn brings about employability development (Thorington et al., 2005, p. 410). In an organisation, this collaboration will be a process that enhances the individual's skills and employability while meeting organisational needs. We argue that managers are the key link between individual needs, aspirations and desires for career development, and the organisational needs and opportunities that the organisation offers to employees, and that lifelong learning is a medium for the development of all actors.

Managers are a target group that plays a dual role in the career development of employees, taking responsibility for their own career development, as well as for the promotion and development of their employees, representing the organisation's career development strategy. We therefore ask the following research question: to what extent does the organisation's »supportive environment« contribute to the development of managers' career competences/career management?

We used a descriptive, non-experimental method of quantitative empirical research. As an instrument, we designed a questionnaire based on the literature and the theoretical background. The respondents were managers in medium and large Slovenian companies whose e-mail addresses are publicly available. 253 respondents took part in the survey.

In the present research, competence is understood as the ability of an individual to apply acquired knowledge and skills in complex, diverse and unpredictable situations in accordance with his/her values and attitudes (Ažman, 2012, p. 4), whereby each individual's career competence is defined as three forms of »behaviours«, which are »know-why« ($\bar{x} = 4.15$; $\sigma = 0.69$), »know-how« ($\bar{x} = 3.59$; $\sigma = 0.82$) and »know-who« ($\bar{x} = 3.67$; $\sigma = 0.87$), for successful leadership and career management.

In the next steps of the survey, we examined which selected elements of organisational support are available to middle and top managers in companies, and which of these elements are considered by respondents to be key to the successful acquisition and enhancement of career competences and to managing their own careers.

Respondents feel that they are most likely to be offered interesting, challenging work ($\bar{x} = 4.00$; $\sigma = 0.85$), additional education and training ($\bar{x} = 3.74$; $\sigma = 0.92$) and long-term job security ($\bar{x} = 3.63$; $\sigma = 0.95$). However, according to the respondents, the organisation less often provides career development ($\bar{x} = 3.04$; $\sigma = 1.098$), and special financial benefits for good performance ($\bar{x} = 3.03$; $\sigma = 1.28$), while the possibility of participating in the ownership of the company is extremely rare ($\bar{x} = 1.69$; $\sigma = 1.12$). Respondents ranked the elements listed in order of importance in terms of what their employer offers them and what they think their employer should offer them, putting the most important element first and the least important element last.

Comparing the results of the two shunting types, we find that the actual and the desired situation differ on several points. The employer offers interesting, challenging work, which is also ranked by managers as the most important, but the differences appear immediately at the second and third positions in the ranking series. They would want a good salary, and praise and recognition for a job well done, as well as career development opportunities from the organisation (previously ranked 9th), before the opportunity for further training and job security. The results suggest that managers have interesting and challenging work, additional education and training, good salary, job security and job stability. But in addition to job security and job stability, what they want more than the opportunity for additional training is better pay, career development, and praise for a job well done. That is to say, managers actually want more support in career development during their time in their chosen organisation.

In the next step, the Pearson correlation coefficient was used to calculate the correlation and direction between the elements of the independent variable »career competence« and the dependent variable »selected elements of organisational support«.

*The results show a weak and insignificant link between the elements offered by the employer to managers in the organisation, and the acquisition and development of the career competences »know-why«, »know-how« and »know-who«. The highest, albeit weak, correlation is between the variable »interesting, challenging work« and the career competence »know-why« ($r = 0.250^{**}$, $p = 0.00$) and the career competence »know-how« ($r = 0.236^{**}$, $p = 0.00$). Again, respondents rated this variable as the one most often available to them from their employer ($\bar{x} = 4.00$; $\sigma = 0.85$). Based on these results, we therefore reject the hypothesis: »There is a significant correlation between organisational support in managing a manager's career path and the number of at least well-developed career competences«, as the correlation calculation showed only a marginal and weak relationship between the observed variables.*

We were a bit surprised by the result at first, but on reflection we believe that it is in fact a result of the recognised indications of a modern career organisation, where the individual will use the resources available both within and outside the organisation to develop his/her career path; after all, he/she is the one responsible for his/her own career progression. Moreover, we know that organisational support in Slovenian organisations is weak and that individual career management programmes do not achieve their purpose (Kohont, 2015).

Despite our results, other research confirms the importance of organisational support in career development. This is necessary if only to ensure the organisation's competitive advantage (Baruch, 2006). As an example, Cappellen and Janssens (2010), drawing on contemporary career theories and taking into account the dimension of the internationality of the organisations' business, studied so-called global managers in order to identify traditional and contemporary career characteristics of managers operating in a global environment. Based on the findings, they propose a balanced approach between traditional and contemporary careers. In managing one's own career, proactivity, networking and skills development are emphasised, which are characteristics of a modern career, but are balanced by changes in the organisation such as restructuring, growth and project work. Managers' career decisions are guided by personal values and beliefs, while pay remains an external factor in career decisions. The findings identify the manager's responsibility for developing his/her own career, while the work organisation also bears its share of responsibility for the successful realisation of career goals by creating opportunities for skills development and career moves, while reinforcing the manager's status, power and finances. It has also been shown that employees who are supported by the organisation in enhancing their career competences, experience greater objective and subjective success (Kuijpers et al., 2006). This leads us to conclude that organisations have the power to support individuals in their actualization through their careers, which is also a strongly expressed need of Slovenian managers. Lifelong learning is therefore a fundamental starting point for the mutual successful development of the individual and the organisation.

LITERATURA

1. Arthur, M. B. in Rousseau, D. M. (1996). A Career Lexicon for the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 28–39.
2. Arthur, M. B. in Rousseau, D. M. (2001). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organisational Era*. New York: Oxford University Press.
3. Ažman, T. idr. (2015). Politike na področju vodenja kariere s priporočili. Ljubljana: Center za poklicno izobraževanje RS.
4. Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Menedžment ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
5. Barle Lahkota, A. in Sardoč, M. (2015). Enake možnosti in družbena (ne)enakost v družbi znanja. Kranj: Šola za ravnatelje.
6. Baron, A. in Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management. Achieving added value through people*. London: Kogan Page.
7. Baruch, Y. (2003). Career systems in transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel Review*, 32(2), 231–251.
8. Baruch, Y. (2006). Career development in organisations and beyond: Balancing tradicional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125–138.
9. Blažič, M. (2008). Človeški kapital v pogojih globalizacije. Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto.
10. Blažič, Mo. (2019). Model kariernega razvoja menedžerjev v srednjih in velikih podjetjih. Doktorska disertacija. Univerza v Novem mestu, Fakulteta za poslovne in upravne vede.
11. Brečko, D. (2006). Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom. Ljubljana: Planet GV.
12. Cappellen, T. in Janssens, M. (2010). The career reality of global managers: an examination of career triggers. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), str. 1884–1910.
13. Collin, A. in Young, A. R. (2000). *The Future of Career*. Cambridge: Cambridge University Press.
14. Crawshaw, J. R. idr. (2014). *Human resource management*. Los Angeles, London: Sage Publications.
15. Damjanović, P. idr. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: EtnoSril d.o.o.
16. Davenport, T. O. (1999). *Human Capital: What It Is and Why People Invest It*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
17. Đorđević Boljanović, J. in Pavić Ž. S. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
18. ESREA (2019). *Working Life and Learning*. Dostopno na: <https://www.esrea.org/networks/working-life-and-learning/> (Pridobljeno 20.8.2022)
19. Fleisher, C. idr. (2014). Effects of employees' career competencies development on their organizations: Does satisfaction matter? *Career Development International*, 19(6), 700–717.
20. Gladek, N. A. idr. (2021). Svetovalni proces in svetovalni pripomoček v izobraževanju odraslih s poudarkom na svetovanju za zaposlene. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
21. Jovcheska, S. (2017). Strategic approach to permanent education and professional development in an international scale. *Vizione*, 27, 329–338.
22. Granrose, C. S. in Baccili, P. A. (2006). Do psychological contracts include boundaryless or protean career? *Career Development International*, 11(2), 163–182.
23. Greenhaus, J. H. et al. (2010). *Career management (4th ed.)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
24. Hall, D. T. (1996). *The career is dead—long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
25. Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13.
26. Hall, D. T. in Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22–37.

27. Inkson K. in Arthur M., (2001). How to be a successful career capitalist. *Organizational Dynamics*, 30(1), 48-61.
28. Kohont, A. idr. (2011). Terminološki slovarček karijerne orientacije 2011. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
29. Kohont, A. (ur.) (2015). Upravljanje človeških virov 2015. Mednarodna primerjalna študija v sodelovanju s Cranfield Network. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno na: <http://www.fdv.uni-lj.si/raziskovanje/raziskovalni-centri/oddelek-za-sociologijo/center-za-preucevanje-organizacij--cloveskih-virov> (Pridobljeno: 22.12.2021)
30. Kuijpers, M. A. C. T. idr. (2006). Career Competencies for Career Success. *The Career Development Quarterly*, 55(2), 168–178.
31. McDonald, P., Brown, K. in Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones. *Career Development International*, 10(2), 109-129.
32. McDonald, K., Hite, L. (2016). *Career Development. A Human Resource Development Perspective*. New York, London: Routledge, Taylor&Francis Group.
33. McElroy, J. C. in Weng, Q. (2016). The Connection Between Careers and Organizations in the New Career Era: Questions Answered, Question raised. *Journal of Career Development*, 43(1), 3–10.
34. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove menedžmenta zaposlenih*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
35. Merkač Skok, M. idr. (2010). *Razvoj kariere*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
36. Miglič, G. in Vuković, G. (2006). *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.
37. Možina, S. idr. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
38. Možina, T. (2018). Je čas za delovanje in je čas za refleksijo – kdo smo izobraževalci odraslih in kakšna je naša vloga v skupnosti. V: Ličen, N. in Mezgec, M. (ur.). *Sodobne paradigme raziskovanja izobraževanja in učenja odraslih, eseji v počastitev jubileje Ane Krajnc*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
39. Organization for Economic Co-Operation and Development. (2019). *OECD Employment outlook 2019: The future of work*. Dostopno na: <https://doi.org/10.1787/9ee00155-en> (pridobljeno 20.12.2022)
40. Parker, P. in Arthur, M. B. (2000). *Careers, Organizing and Community*. V: Peiperl, M.A., Arthur, R. idr. *New Conceptions of Working Lives*. New York: Oxford University Press.
41. Parker, P. idr. (2008). Peer coaching: A relational Process for Accelerating Career Learning. *Academy of Management Learning and Education*, 7(4), 487-503.
42. Peiperl, M.A., Arthur, R. idr. (2000). *New Conceptions of Working Lives*. New York: Oxford University Press.
43. Poulsen, K. M. in Arthur, M. B. (2005). Intelligent Career Navigation. *T+D*, 59(5), 77–79.
44. Projektna skupina VKO (2015). *Teorija izgradnje kariere*. Pregled teoretičnih pojmov in vodila za karierno orientacijo s poudarkom na paradigmi »Life design«. Dostopno na: http://spletisvojokariero.si/prenosi/prirocnik/67a_ZRSZTeorija%20izgradnje%20kariere-PRINT.pdf (Pridobljeno 2.1.2022)
45. Savickas, M. L., idr. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behaviour*, 75, 239–250.
46. Schein, H. E. (1978). *Career dynamics: matching individual and organisational needs*. Reading, X. Massachusetts: Addison-Wesley.
47. Suellen, M. L. idr. (2000). *Career development in a changing context of the second part of working life*. V: Collin, A. in Young, A. R. (2000). *The Future of Career*. Cambridge: Cambridge University Press.
48. Sullivan, S. E. in Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 36(6), 1542–1571.
49. Sutherland M. idr. (2015). The components of career capital and how they are acquired by the knowledge workers across different industries. *S. Afr. J. Bus. Management*, 46(4), 1–10.
50. Škerlavaj, M. in Dimovski, V. (2009). *Organizacijsko učenje kot dejavnik spodbujanja uspešnosti poslovanja slovenskih in hrvaških podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

51. Tavčar, M. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
52. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005). *Human Resource Management* (6th ed.). London: Prentice Hall.
53. Vujić, D. (2008). *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet. Ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
54. Watkins, Karen E. idr. (2012). The Impact of Lifelong Learning on Organizations. In Aspin, David N. idr. (ed). *Second international Handbook of Lifelong Learning*. Springer International.
55. Weng, Q.X. idr. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 77, 391–400. Dostopno na: <https://pdfs.semanticscholar.org/8890/4a0608fadf1b1c61690457a99f778056665f.pdf> (Pridobljeno 3.1.2022)
56. Weng, Q. in McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, effective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behaviour*, 80, 256–265.

Pomen ekonomskega integriranja in trgovinske liberalizacije na primeru trgovinskega sporazuma med EU in članicami Mercosur

DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v9i1.111>

Prejeto: 16. 3. 2022 / Sprejeto: 22. 3. 2022

Znanstveni prispevek

UDK 339.542.2:005.44

KLJUČNE BESEDE: trgovinski sporazum, globalizacija, liberalizacija, EU, Mercosur

POVZETEK – Globalizacija povečuje povezanost nacionalnih trgov in soodvisnost držav po vsem svetu, kar pomeni, da vse države razvijajo svoja gospodarstva v skladu z enotnimi pravili in predpisi, ki jih oblikujejo mednarodne organizacije. Liberalizacija trgovine velja za ključno politiko globalizacije. Splošni namen liberalizacije trgovine je povečati stopnjo gospodarske rasti držav na trajnostni osnovi skladno z doseganjem drugih makroekonomskih ciljev. Eden izmed glavnih ciljev liberalizacije je povečati odprtost gospodarstva za trgovino in naložbe, da bi se lahko bolj neposredno vključilo v regionalno in svetovno gospodarstvo. EU krepi dostopnost do odprtih trgov tako s lastnim širjenjem, sprejemanjem novih članic v integracijo kot tudi s sklepanjem ekonomskih integracijskih pogodb z drugimi državami po svetu. Namen sprejetja sporazuma o prosti trgovini med državami članicami EU in državami članicami Mercosur je postopna liberalizacija trgovine z blagom in storitvami ter odprtje trgov javnih naročil pogodbenic. V raziskavi obravnavamo podlage za nastanek in pomen regionalnega trgovinskega sporazuma med EU in članicami Mercosur ter na podlagi podatkov analiziramo obseg trgovanja.

Received 16.3.2022 / Accepted 22.3.2022

Scientific article

UDC 339.542.2:005.44

KEYWORDS: trade agreement, globalisation, liberalisation, EU, Mercosur

ABSTRACT – Globalisation increases the closeness of national markets and the interdependence of countries around the world, which means that all countries develop their economies according to uniform rules and regulations established by international organisations. The universal need for countries to export some goods and services leads to trade liberalisation, which in turn promotes regional integration. Trade liberalisation is considered a key policy of globalisation. The overall objective of trade liberalisation is to increase the rate of economic growth of countries on a sustainable basis, consistent with the achievement of other macroeconomic objectives. One of the main objectives of liberalisation is to make economies more open to trade and investment, so that they can integrate more directly into the regional and global economy. The EU is strengthening access to open markets through its own enlargement, by welcoming new members into the integration, and by concluding economic integration agreements with other countries around the world. The purpose of the FTA between the EU member states and Mercosur is to gradually liberalise trade in goods and services and to open up the public procurement markets of the parties. The research discusses the basis for the emergence and importance of a regional trade agreement between the EU and Mercosur members, and analyses the volume of trade on the basis of data.

1 Uvod

Regionalno gospodarsko povezovanje je eden glavnih trendov v mednarodnem razvoju gospodarskih odnosov v zadnjih nekaj desetletjih. Globalni šoki, kot sta fi-

nančna kriza leta 2008 in pandemija covida-19, zahtevajo mednarodno sodelovanje in usklajevanje, saj situacija ne postavlja samo vprašanja, kako naj bi bil svet organiziran za preprečevanje tovrstnih groženj, ampak prinaša tudi posledice pri zaznavanju globalizacije in za prihodnost mednarodnega sodelovanja. Mednarodna trgovina zagotavlja učinkovit način za boljše upravljanje tveganj zaradi šokov, saj spodbuja nje trgovine ustvarja tako kratkoročne kot dolgoročne koristi. Regionalni trgovinski sporazumi (Regional Trade Agreements – RTA) se v zadnjih letih pojavljajo v vedno večjem številu, ker ta oblika trgovinskih sporazumov predstavlja ključni sestavni del trgovinske politike za številne države sveta. Mednje prištevamo različne oblike integracije, kot so območja proste trgovine, carinske unije, skupni trgi, gospodarske unije, ki temeljijo na različnih stopnjah zmanjševanja diskriminacije, ki izhaja iz trgovinskih ovir in nacionalnih gospodarskih programov med državami članicami.

Regionalni trgovinski sporazumi pomagajo bistveno zmanjšati tradicionalne tarife in netarifne ukrepe (npr. tehnični standardi, sanitarni in fitosanitarni pogoji, kvote) med državami članicami ter druge ovire, ki se pojavljajo in so povezane z okoljsko ali delovnopravno zakonodajo. Sporazumi o prosti trgovini vsebujejo tudi določbe o lažjem in hitrejšem trgovanju, ki zmanjšujejo čezmejne ovire s poenostavitvijo carinske dokumentacije in postopkov (npr. carinjenje, inšpekcijski pregledi ali tehnične kontrole), kar lahko bistveno skrajša čas izvoza (EC, 2019; Ngyuen and Vaubourg, 2020).

Evropska komisija si s podporo Evropskega sveta in Evropskega parlamenta nenehno prizadeva za pogajanja in sklepanje novih trgovinskih sporazumov. Ta bilateralizem o prosti trgovini ni značilen samo za EU, temveč tudi za druga dva velika mednarodna trgovina, Združene države Amerike in Kitajsko, ki vršita pogajanja o dvostranskih trgovinskih sporazumih že več let. Finančna kriza je povzročila šibko domače povpraševanje, kar pritiska na EU, da išče izvozne trge. Poleg tega se rivalstvo Kitajske in Združenih držav Amerike v regijah hitro povečuje, kar ogroža evropski tržni delež v Latinski Ameriki in lahko vpliva na pogajanja v prihodnjih letih.

EU je prva večja partnerica, ki bo sklenila trgovinski sporazum s skupnim trgom južne cone (Mercado Común del Sur – Mercosur), tj. trgovinskim blokom, ki ga sestavljajo Argentina, Brazilija, Paragvaj in Urugvaj. Politični dogovor o celovitem trgovinskem sporazumu sta EU in Mercosur dosegla 28. junija 2019. V sporazumu med EU in Mercosurjem so predvidena inovativna prizadevanja za povezovanje mednarodne trgovine in trajnosti, saj je bilo v tej smeri sprejetih nekaj previdnostnih in posrednih ukrepov.

Kljub nasprotujočim si stališčem do sporazuma so lahko potencialni dobički tako za EU kot za Mercosur ogromni. Razviti trgi EU bi dobili dostop do hitro rastočih trgov v Latinski Ameriki, države Mercosurja pa bi pridobile visokokonkurenčne svetovne trge, kar bi omogočilo, da bodo podjetja sčasoma lahko dosegla ustrezno raven produktivnosti. Poleg tega so vse države, ki sodelujejo v sporazumu, vključno z Brazilijo, ratificirale pariški sporazum. Brez sporazuma se ne bodo izgubile le trgovinske priložnosti, temveč tudi priložnost za Evropo, da sklene strateško zavezanost z Mercosurjem, kar bi okrepilo zavezanost Mercosurja socialni vključenosti in boju proti podnebnim spremembam.

V članku obravnavamo vzroke in pomen nastanka trgovinskega sporazuma med državami članicami EU in državami članicami Mercosurja in predstavimo stanje trgovanja med članicami. S korelacijsko analizo preverimo povezanost izvozno-uvoznih tokov in BDP, povezanost carinskih in necarinskih ovir in trgovanja med državami članicami EU in državami članicami Mercosurja.

2 Liberalizacija trgovine in nastanek sporazuma med EU in Mercosurjem

Procesi ekonomskega integriranja držav so del procesov svetovnega sproščanja trgovine in ekonomskega sodelovanja. Liberalizacija ali meddržavno trgovinsko sproščanje je proces, ki določa mednarodno veljavne okvire pravil in pogojev za trgovinsko in tudi širše ekonomsko sodelovanje držav. Ko se o liberalizaciji na poseben pogodbeni način dogovarjata dve ali manjše število držav pogodbenic, takšno sproščanje medsebojne trgovine ali ekonomskega sodelovanja imenujemo mednarodno ekonomsko integriranje. Kot proces ekonomska integracija predstavlja postopke odpravljanja različnih skupin državnih ovir za medsebojno sodelovanje podjetij in ustanov iz držav članic podpisnic pogodbe o medsebojnem ekonomskem integriranju. Kot stanje je ekonomska integracija dosežena oblika meddržavnega sodelovanja, ki jo vsebinsko določa uresničen obseg odstranjenih različnih oblik trgovinske, ekonomske, tehnične, varnostne in drugih diskriminacij ter omejitev sodelovanja med državami (Hrovatin idr., 2017, str. 7–8).

V preteklosti so države v razvoju iskale motiv za gospodarsko integracijo v prednostih zaradi preusmeritve trgovine in industrializacije, ki nadomešča uvoz. Kasneje, z uvedbo ideje o dinamičnih učinkih integracije, so začele iskati argumente za integracijo v ekonomiji obsega, ustvarjanju naložb, prenosu tehnologije itd. Danes pa integracijske pobude držav v razvoju daleč presegajo te argumente – večina jih sledi politikam liberalizacije trgovine in deregulacije kot dela njihovih splošnih stabilizacijskih programov, dogovorjenih z mednarodnimi organizacijami. Cilj tega pristopa je narediti politike ekonomskih integracij združljive in dopolnjujoče se z drugimi politikami z namenom, da se spodbuja mednarodno konkurenčnost (Marinov, 2015, str. 33).

Države, ki so največ trgovale, so izkazale podporo multilateralni liberalizaciji trgovine s podpisom GATT leta 1947, vendar je regionalizem pomembno prispeval k ustanovitvi številnih regionalnih trgovinskih sporazumov. RTA odpravljajo trgovinske ovire za skoraj vso trgovino za njihove članice znotraj RTA. Glavni vir ustvarjanja trgovanja znotraj RTA je povečana trgovina med državami članicami, ki preusmeri povpraševanje po manj učinkovitih domačih dobaviteljih v povpraševanje po učinkoviteh regionalnih dobaviteljih (Cohn, 2016, str. 209–217).

Evropska unija (European Union – EU) je že od sredine 20. stoletja eden glavnih nosilcev sporazumov o prosti trgovini. Povečanje števila regionalnih trgovinskih sporazumov (Regional Trade Agreements) po vsem svetu je v zadnjih dveh desetletjih povzročilo nastanek večje, zapletene mreže različnih RTA, v kateri se več sporazumov

prekriva med istimi trgovinskimi partnerji. Ti sporazumi so sčasoma vse bolj presegli regionalne meje in postajali vse bolj medregionalni. Regionalni trgovinski sporazumi pomagajo bistveno zmanjšati tradicionalne tarifne in netarifne ukrepe (npr. tehnični standardi, sanitarni in fitosanitarni pogoji, kvote) med državami članicami ter druge ovire, ki se pojavljajo in so povezane z okoljsko ali delovnopravno zakonodajo. Sporazumi o prosti trgovini vsebujejo tudi določbe o zmanjševanju ovir trgovanja, ki zmanjšujejo čezmejne ovire s poenostavitvijo carinske dokumentacije in postopkov (npr. carinjenje, inšpekcijski pregledi ali tehnične kontrole), kar lahko bistveno skrajša čas izvoza (EC, 2019; Ngyuen and Vaubourg, 2020).

Izkušnje zadnjih desetletij kažejo, da je verjetno najučinkovitejša oblika prilagajanja izzivom rastoče konkurence zaradi ekonomske globalizacije povezana prav s sklepanjem primernih pogodb o ekonomskih integracijah. Vsi pozitivni učinki ekonomskih integracij v sodobnih razmerah mednarodnega in globalnega ekonomskega sodelovanja so na voljo državam, podjetjem in posameznikom samo kot potencialne možnosti. Ne glede na možne omejene pozitivne ali morda celo negativne učinke ekonomske integracije in ne glede na neenako razdelitev ekonomskih koristi med članice integracije velja, da sta potreba in želja po ekonomskem integriranju v svetu veliki in v zadnjih letih še naraščata. Mogoči negativni učinki odpiranja nacionalne ekonomije in trga, ki lahko nastanejo vsaj za del zaposlenih, za del lastnikov kapitala in za del lastnikov naravnih proizvodnih dejavnikov, se bodo zaradi odprave trgovinskih ovir zgodili predvsem tam, kjer se bodo omejitve z namenom zaščite za tujo konkurenco hitreje zmanjševale, ali pa tam, kjer so bile te ovire uporabljene kot zaščita manj produktivne in nekonkurenčne domače proizvodnje. Potencialno mogoči negativni učinki odpiranja gospodarstva in trga, povezani s problemi gospodarskega strukturnega prilagajanja, so prek ekonomskega integriranja manjši kot v primeru multilateralnega odpiranja gospodarstva. Integracijsko odpiranje je omejeno na dogovor med samo nekaj izbranimi državami, multilateralno odpiranje pa zajema številne (če ne kar vseh) države sveta (Hrovatin idr., 2017, str. 23–30).

Učinki ekonomskega povezovanja držav v razvoju ne bi smeli biti omejeni samo na tiste, ki vplivajo na proizvodnjo in porabo, vendar morajo vključevati tudi potencialne pozitivne učinke na zaposlovanje, produktivnost, raven dohodkov, specializacijo, konkurenčnost itd. Vpliv prednosti integracije je po eni strani povezan z dejstvom, da spremembe v geografski porazdelitvi proizvodnje vplivajo na povpraševanje po delovni sili, po drugi strani pa prav tako večji pretoki delavcev vplivajo na ponudbo delovne sile, s čimer se povečujejo možnosti in stopnja zaposlovanja. Majhne države v razvoju lahko dosežejo uravnoteženo rast s povečanjem velikosti trga, koriščenjem ekonomije obsega in širitvijo svojih notranjih industrijskih poslov z gospodarskim povezovanjem. Za doseg te učinkovitosti pa so potrebna močna prizadevanja tako v gospodarskem kot v političnem smislu (Marinov, 2015, str. 31–32).

EU kot najbolj znani primer skupnega trga predstavlja obliko regionalne ekonomske povezave, ki zahteva veliko skupnih institucij, zato je bila pot do oblikovanja skupnega trga dolga. Začetni pogodbi o ustanovitvi Evropske skupnosti za premog in jeklo (ESPJ), podpisani leta 1951 v Parizu, je sledila pogodba o ustanovitvi Evropske

gospodarske skupnosti (EGS) leta 1957 v Rimu. Carinska unija je bila vzpostavljena leta 1968 s podpisom Enotnega evropskega akta (Single European Act). 7. februarja 1992 pa je bila v Maastrichtu podpisana pogodba o Evropski uniji (EU), ki je začela veljati 1. novembra 1993 in je ustvarila novo strukturo s tremi »stebri«, ki je hkrati politična in gospodarska. Evropski parlament (EP), Svet Evropske unije in Evropska komisija so tri glavne institucije, ki sprejemajo odločitve in kot »institucionalni trikotnik« oblikujejo politike in zakone, ki se uporabljajo v vsej EU. Ena od šestih ključnih nalog Sveta EU je sklepanje mednarodnih sporazumov med EU in drugimi državami ali mednarodnimi organizacijami. Številni sporazumi, ki jih Svet vsako leto sklene, lahko zajemajo širša področja (trgovino, sodelovanje in razvoj) ali pa posebne zadeve, npr. tekstil, ribištvo, znanost in tehnologijo, promet. Ena od štirih glavnih nalog Evropske komisije je, da zastopa EU pri pogajanjih o sporazumih med EU in drugimi državami. Odgovorna je za pogajanja o mednarodnih sporazumih v imenu EU kot pomemben glasnik na mednarodnem prizorišču (Ferfila, 2007, str. 63–77).

Čeprav so bili RTA v Latinski Ameriki v šestdesetih in sedemdesetih letih bolj usmerjeni v lastne trge, je sredi osemdesetih let oživel latinskoameriški regionalizem na bolj odprti osnovi. Največji od teh novejših RTA je Mercosur ali »Skupni trg južnega stožca«. 26. marca 1991 so države Republika Argentina, Zvezna republika Brazilija, Republika Paragvaj in Vzhodna republika Urugvaj podpisale pogodbo Treaty of Asunción (TOA) o ustanovitvi trgovinskega bloka Mercosur. Ta pogodba je ustvarila skupni južni trg. Kljub temu da je sestavljena iz samo petindvajsetih strani, je pogodba začrtala osnovni sklop ciljev in metod, s katerimi bi bili ti cilji doseženi. Za dosego teh ciljev pa je bilo potrebno vzpostaviti prosti promet blaga in storitev, poleg uvedbe skupne zunanje tarife tudi sprejetje skupne trgovinske politike, usklajevanje makroekonomije in sektorske politike ter potrebno je bilo uskladiti zakonodajo za okrepitev procesa vključevanja (Arana, 2017, str. 16). Pridruženi članici pa sta postali leta 1996 tudi Čile in Bolivija. Časovnica pogodbe TOA je predvidevala ustanovitev sporazuma o prosti trgovini v letih od 1991 do 1994, CU leta 1995 in sčasoma skupnega trga. Pomembnost Mercosurja izhaja predvsem iz pomembnosti dveh največjih članic, Brazilije in Argentine (Cohn, 2016, str. 234).

Prvo desetletje 21. stoletja je bilo obdobje pomembnega gospodarskega razvoja v Latinski Ameriki, o čemer priča stalna rast, ki prispeva k boljšemu delovanju na trgu dela, in opazen upad tako absolutne kot relativne revščine. Priča tudi naraščajoči BDP na prebivalca in naraščajoči srednji razred, ki se je v desetletju povečal s 23 % na 34 % in prvič prehitel število ljudi, ki živijo v revščini. Na splošno je Mercosur v veliki meri izkoristil regionalni gospodarski razcvet konec 20. stoletja, o čemer priča celotno zmanjšanje brezposelnosti od začetka 21. stoletja. Ti trendi so bili še posebej koristni za Argentino, ki se je postopoma opomogla od finančne krize, Urugvaj in Brazilijo, preden je slednjo v letih 2015–2017 prizadela huda recesija. Od pomladi leta 2018 je Argentina trpela zaradi dramatičnega padca vrednosti pesa, naraščajoče inflacije (junija skoraj 30-odstotna na letni ravni) in upočasnitve gospodarstva, kar bi lahko državo kmalu pripeljalo do gospodarske recesije in ogrozilo njeno nedavno družbeno-gospodarsko uspešnost (LSE, 2019, str. 40).

Sporazum med EU in Mercosurjem je zasnovan na treh pomembnih temeljih: političnem dialogu, medsebojnem sodelovanju in prosti trgovini. Poudarek pa je na ekonomskem sodelovanju. Sporazum o prosti trgovini Mercosurju ponuja priložnosti za ponovno oživitev svoje notranje konvergence, da integrira svoje gospodarstvo v svetovne vrednostne verige in se pridruži EU pri podpori multilateralnemu tržnemu sistemu v času naraščajočega ekonomskega nacionalizma in unilateralizma. Glavni pogajalski cilji EU so spodbujanje dvoregionalnega in medregionalnega povezovanja, postopna liberalizacija dostopa do trga, tudi za občutljive kmetijske izdelke in storitve, ter odprava ali zmanjšanje nevarinskih ovir in dostop do trga javnih naročil v državah Mercosurja. Višanje uvoznih kvot odpira okno priložnostim za agroživilski sektor, saj je Mercosur velik proizvajalec visokokonkurenčnih kmetijskih proizvodov, zlasti mesa, soje in sladkornega trsa. Ofenzivni interesi Mercosurja so povečati izvozne možnosti na trgu EU z odpravo ali bistvenim znižanjem uvoznih carin EU in dodajanjem novih ali razširitvijo veljavnih tarifnih kvot za kmetijske proizvode, v katerih ima močno primerjalno prednost. Ofenzivni interesi EU pa so zagotoviti visoko raven zaščite pravic intelektualne lastnine, spodbujati trajnostni razvoj, učinkovito izvajanje pravic delavcev in okoljskih standardov ter ciljev v zvezi s podnebnimi spremembami ter oblikovati pravila svetovne trgovine v skladu s skupnimi vrednotami demokracije, človekovih pravic in pravne države. Sporazum je obravnavan tudi kot strateški instrument za oživitev notranje konvergence Mercosurja in pospeševanje njegove integracije v globalne trgovinske verige z ambicioznimi preferencialnimi trgovinskimi dogovori tudi z drugimi naprednimi gospodarstvi. Navkljub unilateralizmu in protekcionizmu si EU prizadeva poslati močan signal svetu, da obe strani podpirata multilateralni tržni sistem in si želita okrepiti strateško sodelovanje, vključno z globalnim upravljanjem v mednarodnih forumih, kot sta WTO in G20. Zanimanje članic EU za sporazum EU-Mercosur se je v zadnjem času povečalo, čeprav ne tako dramatično kot pri članicah Mercosurja. Za EU je še vedno bolj »priložnost« kot »potreba«. Finančna kriza je povzročila šibko domače povpraševanje, kar povzroča v EU, da išče izvozne trge. Poleg tega se rivalstvo Kitajske in Združenih držav Amerike v regijah hitro povečuje, kar ogroža tržni delež EU v Latinski Ameriki in lahko vpliva na pogajanja v prihodnjih letih. Vendar polemika o morebitnem vplivu dogovora na okolje, podnebne spremembe, pravice domorodcev, prihodnost kmetov in varnosti hrane v EU ustvarja pomembne izzive za njegovo ratifikacijo (<https://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/eu-mercotur-association-agreement/>).

Sporazum med EU in Mercosurjem bo povečal učinkovitost in omogočil diverzifikacijo trgovine, zaradi katere sta EU in Mercosur bolj odporna na nenadne gospodarske spremembe, ki smo jim priča ob pandemiji covida-19. Poleg tega bi ratifikacija sporazuma državam Mercosurja olajšala nakup tehnologije iz EU, ki bi privedla do učinkovitejše proizvodnje in nižjih emisij, zaradi česar bi bila gospodarska rast Mercosurja bolj trajnostna.

3 Metodologija

3.1 Podatki

V raziskavi smo uporabili sekundarne presečne podatke o trgovanju med 27 članicami EU in 4 članicami Mercosurja, ki smo jih pridobili iz statistično-tržnih baz podatkov, kot so Eurostat, ITC in World Bank za obdobje od 2009 do 2019. Podatke smo zbrali za spremenljivke:

BDP/prebivalca – bruto domači proizvod (BDP) na prebivalca je temeljni kazalnik gospodarske uspešnosti in se običajno uporablja kot širše merilo povprečnega življenjskega standarda ali gospodarske blaginje kljub nekaterim priznanim pomanjkljivostim. Realni BDP na prebivalca meri povprečno raven nacionalnega dohodka (prilagojenega za inflacijo) na osebo. BDP na prebivalca se izračuna tako, da se BDP države deli s celotnim številom prebivalcev države.

Izvoz – izvoz se nanaša na prodajo blaga ali storitev, ki izvirajo ali so proizvedene v eni državi, strankam v drugi državi. Izvoz je del gospodarskih dejavnosti, ki potekajo med državami. Ponuja nove tržne priložnosti za proizvajalce, pridelovalce ali prodajalce v državi izvoznici. Izvoz ponuja tudi priložnost za širitev poslovnih dejavnosti in povečanje gospodarskih dejavnosti v dveh ali več državah. Izvoz je platforma, ki poslovnemu subjektu omogoča, da se predstavi in uveljavi kot globalni akter.

Uvoz – uvoz blaga in storitev sestavljajo transakcije z blagom in storitvami (nakupi, menjava in darila) od nerezidentov k rezidentom. Uvoz blaga in storitev (blagovna menjava) predstavlja blago, ki z vstopom na gospodarsko ozemlje države povečuje zalogo njenih materialnih virov.

Carine so davek, ki ga vlada določene države uvede na uvoz. So pomembna ovira za prosto trgovino; pogosto se uvedejo za zaščito domače industrije pred poceni uvozom. Zvišujejo cene za potrošnike, zmanjšujejo uvoz in lahko povzročijo povračilne ukrepe drugih držav.

Carinska stopnja je v odstotkih pri carinah »ad valorem« ali v nominalni vrednosti pri specifičnih carinah izražena višina carine, ki se plača za neko blago.

Tehnične ovire v trgovini so predpisi, standardi, postopki testiranja in certificiranja, ki lahko ovirajo trgovino.

Sanitarni in fitosanitarni ukrepi (SPS) so karantenski ukrepi, ki se uporabljajo za zaščito življenja ali zdravja ljudi, živali ali rastlin pred tveganji zaradi vnosa in širjenja škodljivcev in bolezni ter pred tveganji zaradi aditivov, toksinov in onesnaževalcev v živilih in krmi.

3.2 Metode obdelave podatkov

Statistično značilnost razlik med spremenljivkami smo preverjali z dvosmernim ANOVA F-testom. Dvosmerna ANOVA se uporablja za oceno, kako se spremeni povprečje kvantitativne spremenljivke glede na ravni dveh kategoričnih spremenljivk. Za analizo povezav med uporabljenimi spremenljivkami smo uporabili v literaturi največkrat uporabljeni Pearsonov korelacijski koeficient, ki opisuje linearno povezavo

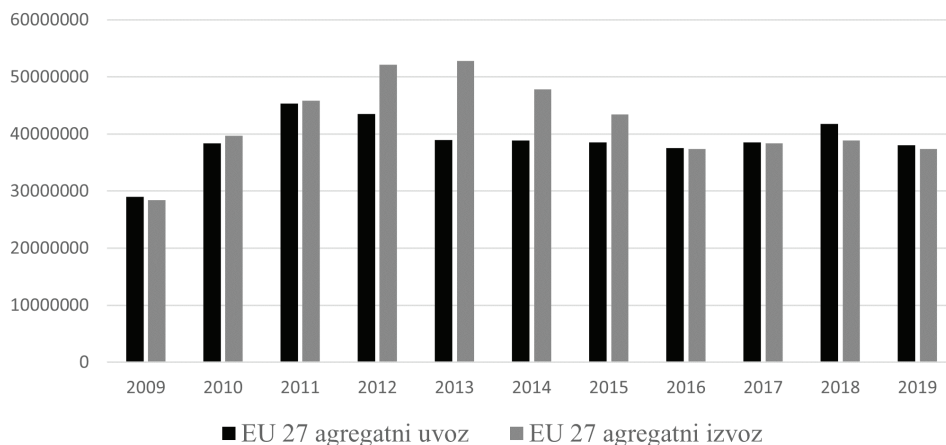
med dvema kvantitativnima spremenljivkama. Je parametrični test, ki ima veliko moč, kadar so izpolnjene vse potrebne predpostavke. In sicer da sta obe spremenljivki na ravni intervala ali razmerja, podatki o obeh spremenljivkah imajo normalno porazdelitev, podatki nimajo odstopanj, izhajajo iz naključnega ali reprezentativnega vzorca in pričakovana povezava med spremenljivkama je linearna.

Podatki so bili obdelani s programskim paketom EViews 12.

4 Rezultati in razprava

Skupna blagovna menjava med EU in Mercosurjem se je od leta 2008 iz 81,7 milijarde evrov povečevala do najvišje vrednosti leta 2012 s 100,5 milijarde evrov in padla do leta 2018 na 87,6 milijarde evrov. Leta 2018 je blagovna menjava Mercosurja s Kitajsko predstavljala 24,1 % zunanje trgovine bloka pred EU z 20,1 % in ZDA s 14,4 %. Nestanovitnost svetovnih cen surovin do neke mere pojasnjuje nihanje vrednosti izvoza Mercosurja, ki je bilo bolj izraženo pri izvozu Mercosurja v svet kot izvozu v EU. Tako zmanjšanje povpraševanja Mercosurja po evropskem blagu zaradi hude recesije v Braziliji med letoma 2014 in 2016 ter preusmerjanja trgovine k novim konkurentom kot tudi visoke carinske in necarinske ovire so bili glavni razlogi za pomanjkanje rasti izvoza EU v Mercosur. Leta 2017 je EU izgubila dolgoletni stalni položaj prvega trgovinskega partnerja Mercosurja na račun Kitajske (EPRS, 2019, str. 2–4).

Graf 1: Prikaz agregatnega uvoza EU iz Mercosurja in agregatnega izvoza EU v Mercosur v letih med 2009 in 2019



Vir: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ext_lt_intertrd/default/table?lang=e

Evropski izvoz v Mercosur je leta 2018 znašal 45 milijard evrov, uvoz EU iz Mercosurja pa 42,5 milijarde evrov (EUROSTAT). Izvoz EU v Mercosur je leta 2019 obsegal 41 milijard evrov blaga, leta 2018 pa 21 milijard evrov storitev. EU je največja tuja vlagateljica v Mercosur z vrednostjo 365 milijard evrov, medtem ko so

naložbe Mercosurja v EU leta 2017 znašale 52 milijard evrov. EU je v svetovnem merilu zabeležila presežek trgovine z Mercosurjem v višini 5.341 milijard evrov v letu 2019, a po drugi strani pa je EU zabeležila trgovinski primanjkljaj 13,9 milijarde evrov v trgovini s kmetijsko-živilskimi proizvodi. Države Mercosurja so v letu 2019 predstavljale več kot 13 % v celotnem uvozu EU, medtem ko predstavlja izvoz kmetijsko-živilskih izdelkov iz EU v države Mercosurja le nekaj preko 1 % celotnega evropskega izvoza (https://webgate.ec.europa.eu/isdbresults/factsheets/region/details_mercosur-4_en.pdf).

Povezanost trgovanja med 27 članicami EU in 4 članicami Mercosurja in stopnje BDP na prebivalca članic EU v obdobju med letoma 2009 in 2019 je predstavljena s Pearsonovim korelacijskim koeficientom.

V tabeli 1 je prikazana povezanost med BDP na prebivalca ter izvozom 27 držav EU v 4 članice Mercosurja. Iz podatkov analize je razvidno, da je v letih med 2009 in 2019 povezanost med izvozom iz držav EU in BDP na prebivalca statistično značilna ($p < 0,05$), vendar šibka.

Tabela 1: Korelacijska tabela – izvoz EU 27 v države Mercosurja

		<i>BDP/ prebivalca</i>	<i>Izvoz v Brazilijo</i>	<i>Izvoz v Argentino</i>	<i>Izvoz v Paragvaj</i>	<i>Izvoz v Urugvaj</i>
BDP/ prebivalca	korel. koef. sig.	1.000000 -----				
Izvoz v Brazilijo	korel. koef. sig.	0.142208 0.0142*	1.000000 -----			
Izvoz v Argentino	korel. koef. sig.	0.140162 0.0156*	0.974739 0.0000*	1.000000 -----		
Izvoz v Paragvaj	korel. koef. sig.	0.155027 0.0074*	0.772608 0.0000*	0.798306 0.0000*	1.000000 -----	
Izvoz v Urugvaj	korel. koef. sig.	0.121036 0.0371*	0.865861 0.0000*	0.880040 0.0000*	0.744271 0.0000*	1.000000 -----

* Korelacija je signifikantna pri $p < 0,05$.

Vir: Lastni izračuni, EViews, 2022.

Tabela 2: Korelacijska tabela – uvoz EU 27 iz držav Mercosur

<i>Korelacija p-vrednost</i>		<i>BDP/ prebivalca</i>	<i>Uvoz iz Brazilije</i>	<i>Uvoz iz Argentine</i>	<i>Uvoz iz Paragvaja</i>	<i>Uvoz iz Urugvaja</i>
BDP/ prebivalca	korel.nkoef. sig.	1.000000 -----				
Uvoz iz Brazilije	korel. koef. sig.	0.172516 0.0029*	1.000000 -----			
Uvoz iz Argentine	korel. koef. sig.	0.090664 0.1190	0.825278 0.0000*	1.000000 -----		
Uvoz iz Paragvaja	korel. koef. sig.	0.034868 0.5495	0.623734 0.0000*	0.771037 0.0000*	1.000000 -----	
Uvoz iz Urugvaja	korel. koef. sig.	0.115171 0.0474*	0.843203 0.0000*	0.821086 0.0000*	0.762412 0.0000*	1.000000 -----

* Korelacija je signifikantna pri $p < 0,05$.

Vir: Lastni izračuni, EViews, 2022.

Iz tabele 2 je razvidno, da je povezanost BDP na prebivalca v letih med 2009 in 2019 in uvozom iz Brazilije in Urugvaja statistično značilna ($p < 0,05$) in šibka. Povezanost med uvozom iz Argentine in Paragvaja ter BDP na prebivalca v tem obdobju ni statistično značilna. Povezanost izvozno-uvoznih tokov in BDP na prebivalca je večinoma signifikantna, vendar šibka.

Preučili smo tudi pomen odprave carinskih in necarinskih ovir, določenih v sporazumu EU-Mercosur. Sporazum bo odpravil uvozne tarife za več kot 90 % izdelkov, s katerimi se trguje med obema blokoma (trenutno je le 24 % brazilskega izvoza v EU popolnoma brez tarif). Postopek odprave tarif za kmetijske proizvode se razlikuje glede na proizvod in lahko traja do 15 let od začetka veljavnosti. Po drugi strani pa nekatere carine za brazilski kmetijski izvoz ne bodo odpravljene, saj spadajo v sektorje, ki jih ščiti EU. Za te proizvode se namesto odprave tarif uporabljajo preferencialne uvozne kvote z znižanimi tarifami, z uporabo stopenj znotraj kvote in posebnih tarif (fiksna vrednost v evrih, ki se plača za vsako uvoženo tono proizvoda). Kmetijski proizvodi, vključeni v ta režim, so: a) govedina; b) piščančje meso; c) svinjsko meso; d) sladkor; e) riž; f) med in g) koruza. Vsak od teh izdelkov ima svoje posebne tarife, o katerih se bodo sčasoma pogajali (OECD, 2019; Franco, 2021, str. 24–25).

Necarinske tarifne ovire v kmetijstvu vključujejo tehnične trgovinske ovire, ki odražajo tehnične predpise in standarde ter sanitarne in fitosanitarne (SPS) ukrepe, ki zagotavljajo varnost hrane. Našteti predpisi so navadno bolj strogi v državah z visokimi dohodki kot v državah s srednjimi in nizkimi dohodki. Medtem ko so znižanja carin igrala pomembno vlogo pri zniževanju trgovinskih stroškov in spodbujanju kmetijsko-živilske trgovine, so necarinske tarifne ovire veliko bolj pomembne kot v večini drugih sektorjev in njihovi učinki na trgovino so lahko veliko močnejši od vpliva carinskih tarif (FAO, 2020).

Sporazum med EU in Mercosurjem zato vsebuje tudi poglavje o sanitarnih in fitosanitarnih ukrepih, ki vsebuje določbe za zagotovitev preglednosti, predvidljivosti in uporabe znanstvenih načel v trgovini s kmetijskimi proizvodi. Določa tudi vzpostavitev mehanizmov za prepoznavanje sanitarnih in fitosanitarnih statusov, ki so eden od glavnih necarinskih ovir, s katerimi se soočajo brazilski izdelki (Franco, 2021, str. 24).

Povezanost carinskih in necarinskih ovir pri uvozu v EU in članice Mercosurja v obdobju med letoma 2009 in 2019 je predstavljena v tabeli 3 s Pearsonovim korelacijskim koeficientom.

Glede na rezultate korelacijske analize v tabeli 3 lahko zaključimo, da imajo carinske in necarinske ovire statistično značilen ($p < 0,05$) vpliv na uvoz držav EU in Mercosurja v obdobju med letoma 2009 in 2019. Povezava med uvozom ter carinsko stopnjo in zahtevanimi fitosanitarnimi certifikati je pozitivna in močna (0,692 in 0,896). Povezava med uvozom in tehničnimi ovirami pa je srednje močna, ampak tudi statistično značilna ($p = 0,03$). Na podlagi podatkov ocenjujemo, da imajo carinske in necarinske ovire pomemben vpliv na uvoz v posamezno državo, saj dolgotrajni carinski postopki izvoznikom velikokrat otežujejo izvoz v določene države.

Tabela 3: Korelacijska tabela – carinske in necarinske ovire pri uvozu

		<i>Uvoz</i>	<i>Carinska stopnja</i>	<i>Tehnične ovire</i>	<i>SPS</i>
Uvoz	korel. koef. sig.	1.000000 -----			
Carinska stopnja	korel. koef. sig.	0.692380 0.0000*	1.000000 -----		
Tehnične ovire	korel. koef. sig.	0.292977 0.0300*	-0.397011 0.0027*	1.000000 -----	
SPS	korel. koef. sig.	0.896787 0.0000*	0.578754 0.0000*	0.395371 0.0028*	1.000000 -----

*Korelacija je signifikantna pri $p < 0,05$.

Vir: Lastni izračuni, EViews, 2022.

5 Zaključek

V literaturi ocene učinkov sporazuma med EU in Mercosurjem na bruto domači proizvod za EU praviloma kumulativno ne presegajo enoodstotne rasti za obdobje desetih let, vendar pa različni avtorji ugotavljajo, da bi lahko bili v daljšem obdobju v posamičnih panogah (predvsem v kmetijstvu in proizvodnji hrane in pijače) učinki izrazitejši. V primeru držav EU bi velik del zvišanja BDP izhajal iz povečane potrošnje cenejšega uvoza, manjši del pa pripisujejo povečanju izvoza in naložbam. Morda bo obdobje po epidemiji poudarilo pomembno vlogo sodelovanja in spodbudilo ukrepe ter sedanja prizadevanja EU za podporo državam, ki jih je pandemija najbolj prizadela. Sporazum med EU in Mercosurjem bi lahko bil pomembno orodje pri tem okrevanju po pandemiji, saj je inovativen v tem, da namesto osredotočanja na samo tradicionalne tarifne ureditve, se osredotoča tudi na lokalne pridobitve v smislu trajnostnega razvoja, razvoja malih in srednjih podjetij ter javnih naročil. Zato to ni le tarifni sporazum, temveč sredstvo tako za spodbujanje tehnološkega sodelovanja, kulturnega in političnega povezovanja med obema blokoma kot tudi povečanje izmenjave ustrezne tehnologije kmetijsko-živilske proizvodnje. Obenem spodbuja sodelovanje civilne družbe pri nadzoru pogojev sporazuma, ki vključuje vidike trajnostne kmetijsko-živilske proizvodnje za izvoz, in nudi podporo projektom mednarodnega sodelovanja, ki krepijo to vrsto proizvodnje, vključno s trajnostno kmetijsko-živilsko proizvodnjo v tradicionalnih lokalnih skupnostih.

Mojca Osredkar Mergole

The Importance of Economic Integration and Trade Liberalisation, Using the Example of the Trade Agreement between the EU and Mercosur Countries

Regional economic integration has been one of the main trends in the development of international economic relations over the last few decades. Global shocks, such as the 2008 financial crisis and the COVID-19 pandemic, require international cooperation and coordination, as the situation not only raises the question of how the world should be organised to counter such threats, but also has implications for the perception of globalisation and the future of international cooperation. International trade provides an effective way to better manage the risks of shocks, as trade facilitation generates both short- and long-term benefits.

This article discusses the causes and the importance of the creation of a trade agreement between the EU member states and Mercosur, and presents the state of trade between the member states. Correlation analysis is used to test the research questions of the impact of trade on the economies of individual member states and the impact of tariff and non-tariff barriers on trade between EU member states and Mercosur member states.

The processes of economic integration of countries are part of the processes of global trade liberalisation and economic cooperation. Liberalisation, or trade liberalisation between countries, is the process of establishing internationally agreed frameworks of rules and conditions for trade and wider economic cooperation between countries. When liberalisation is agreed in a specific contractual manner between two or fewer contracting parties, such a relaxation of trade or economic cooperation is called international economic integration. As a process, economic integration refers to the processes of removing various sets of national barriers to cooperation between enterprises and institutions from the member states signatory to an economic integration treaty.

Experience over the last decades shows that probably the most effective way of adapting to the challenges of increasing competition due to economic globalisation is precisely by concluding appropriate economic integration agreements. All the positive effects of economic integration in the modern context of international and global economic cooperation are only available to countries, companies, and individuals as potential opportunities. Notwithstanding the possible limited positive or perhaps even negative effects of economic integration, and notwithstanding the unequal distribution of economic benefits among the members of the integration, the need and desire for economic integration in the world is strong and has been growing in recent years (Hrovatin et al., 2017, pp. 23–30).

The welfare effects of economic integration of developing countries should not be limited to those affecting production and consumption, but should also include

potential positive effects on employment, productivity, income levels, specialisation, competitiveness, etc. The impact of the benefits of integration is linked, on the one hand, to the fact that changes in the geographical distribution of production affect labour demand, while, on the other hand, increased flows of workers also affect labour supply, thereby increasing employment opportunities and employment rates. Small developing countries can achieve balanced growth by increasing market size, exploiting economies of scale and expanding their domestic industrial operations through economic integration. Achieving these effects requires a strong effort, both economically and politically (Marinov, 2015, pp. 31–32).

The European Union (EU) has been one of the main promoters of free trade agreements since the mid-2000s. Regional trade agreements help to significantly reduce traditional tariff and non-tariff measures (e. g., technical standards, sanitary and phytosanitary conditions, quotas) between member states, as well as other barriers that arise and are related to environmental or labour legislation. FTAs also contain trade facilitation provisions that reduce cross-border barriers by simplifying customs documentation and procedures (e. g., customs clearance, inspections or technical controls), which can significantly reduce the time to export (EC, 2019; Ngyuen & Vaubourg, 2020).

The EU is the first major partner to conclude a trade agreement with the Common Market of the Southern Zone (Mercado Común del Sur – Mercosur), a trading bloc made up of Argentina, Brazil, Paraguay and Uruguay. The EU and Mercosur reached a political agreement for a comprehensive trade agreement on 28 June 2019. The EU-Mercosur agreement provides for innovative efforts to integrate international trade and sustainability, with some precautionary and indirect measures in this direction.

The EU-Mercosur agreement is based on three important pillars: political dialogue, mutual cooperation, and free trade. The focus is on economic cooperation. The FTA offers Mercosur opportunities to revitalise its internal convergence, to integrate its economy into global value chains, and to join the EU in supporting the multilateral market system at a time of rising economic nationalism and unilateralism. The EU's main negotiating objectives are to promote bi-regional and inter-regional integration, progressive liberalisation of market access, including for sensitive agricultural products and services, the elimination or reduction of non-tariff barriers, and access to the public procurement market in Mercosur. The increase in import quotas opens a window of opportunity for the agri-food sector, as Mercosur is a major producer of highly competitive agricultural products, in particular meat, soya and sugar cane. Mercosur's offensive interests are to increase export opportunities to the EU market by eliminating or substantially reducing EU import tariffs, and adding new or extending existing tariff quotas for agricultural products where it has a strong comparative advantage. The EU's offensive interests are to ensure a high level of protection of intellectual property rights; to promote sustainable development; to ensure the effective implementation of workers' rights, environmental standards and climate change objectives; and to shape the rules of global trade in line with the shared values of democracy, human rights and the rule of law. The agreement is also seen as a strate-

gic instrument to revive Mercosur's internal convergence and to foster its integration into global trade chains through ambitious preferential trade arrangements, including with other advanced economies (<https://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/eu-mercosur-association-agreement/>).

Since 2008, total trade between the EU and Mercosur has increased from €81.7 billion to a peak of €100.5 billion in 2012, falling to €87.6 billion by 2018. In 2018, Mercosur's trade with China accounted for 24.1% of the bloc's foreign trade, ahead of the EU at 20.1% and the US at 14.4%. The volatility of world commodity prices explains to some extent the volatility in the value of Mercosur's exports, which has been more pronounced for Mercosur's exports to the world than for those to the EU. The decline in Mercosur's demand for EU goods due to Brazil's severe recession between 2014 and 2016 and the trade diversion towards new competitors, as well as high tariff and non-tariff barriers, were the main reasons for the lack of growth in EU exports to Mercosur. In 2017, the EU lost its long-standing position as Mercosur's first trading partner to China (EPRS, 2019, pp. 2–4)

The correlation between trade between the EU-27 and Mercosur and the level of GDP per capita of the EU member states between 2009 and 2019 is represented by the Pearson correlation coefficient. The analysis shows that between 2009 and 2019, the correlation between exports from EU countries and GDP per capita is statistically significant ($p < 0.05$) but weak. The correlation between GDP per capita in the 2009–2019 period and imports from Brazil and Uruguay is statistically significant ($p < 0.05$) but weak. The relationship between imports from Argentina and Paraguay and GDP per capita is not statistically significant over the period. The correlation between export-import flows and GDP per capita is mostly significant, but weak. According to the results of the correlation analysis, it can be concluded that tariff and non-tariff barriers had a statistically significant ($p < 0.05$) impact on EU and Mercosur imports between 2009 and 2019. The correlation between imports and the customs rate and the phytosanitary certificates required is positive and strong (0.692 and 0.896, respectively). The association between imports and technical barriers is moderately strong but also statistically significant ($p = 0.03$). Based on the data, we estimate that customs and non-tariff barriers have a significant impact on imports into a given country, as lengthy customs procedures often make it difficult for exporting countries to export to certain countries.

In the literature, estimates of the effects of the EU-Mercosur agreement on gross domestic product for the EU are generally no higher than a cumulative growth rate of 1% over a ten-year period, but various authors have noted that over a longer period, the effects could be more pronounced in individual sectors (notably agriculture and food and beverage production). In the case of EU countries, a large part of the increase in GDP would come from increased consumption of cheaper imports, while a smaller part is attributed to increased exports and investment. Perhaps the post-epidemic period will underline the important role of cooperation, and encourage EU action and ongoing efforts to support the countries most affected by the pandemic. The EU-Mercosur agreement could be an important tool in this recovery from the pandemic, as it is innovative

in that instead of focusing only on traditional tariff arrangements, it focuses on local gains in terms of sustainable development, SME development and public procurement.

LITERATURA

1. Ahtik M., Mencinger J. (2012) *Ekonomika evropske integracije*, GV Založba, Ljubljana
2. Baltensperger M., Dadush U. (2019) The European Union-Mercosur Free Trade Agreement: prospects and risks; Policy Contribution, Issue n° 11. Dostopno na: <https://www.bruegel.org/2019/09/the-european-union-mercotur-free-trade-agreement-prospects-and-risks/> (Pridobljeno 9.12.2020)
3. Bhandari P.(2021) Correlation Coefficient. Types, Formulas & Examples. Dostopno na: <https://www.scribbr.com/statistics/correlation-coefficient/> (Pridobljeno 6.12.2020)
4. Berkum S.(2015), Prospects of an EU-Mercosur trade agreement for the Dutch agrifood sector, LEI Wageningen UR report 2015-036, Affiliation: LEI Wageningen UR Dostopno na: <https://edepot.wur.nl/335854> (Pridobljeno 9.12.2020)
5. Cohn, T. H. in Hira, A. (2016). *Global Political Economy: Theory and Practice*. 7th Edition. Pearson, str. 234 -236
6. Damijan J.P., Kostevc Č., Redek T. (2018) *Sektorska analiza predvidenih posledic trgovinskih sporazumov EU-Mercosur in EU-Japonska*, Center poslovne odličnosti, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani
7. EC (2020) *Agri-food trade statistical factsheet*, Factsheets on EU countries agri-food trade with the world, individual countries and selected regions. Dostopno na: https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/facts-andfigures/markets/trade/trade-country-region/trade-value_en (Pridobljeno 9.12.2020)
8. European Commission (2016) *Comprehensive Free Trade Agreement with Mercosur, Potential gains for the EU*. Dostopno na: https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2016/may/tradoc_154559.pdf (Pridobljeno 13.12.2020)
9. EUROSTAT (2020), *Brazil-EU – international trade in goods statistics*. Dostopno na: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/International_trade_in_goods_-_a_statistical_picture (Pridobljeno 17.12.2020)
10. FAO. 2020. *The State of Agricultural Commodity Markets 2020. Agricultural markets and sustainable development: Global value chains, smallholder farmers and digital innovations*. Rome, FAO. Dostopno na: <http://www.fao.org/documents/card/en/c/cb0665en> (Pridobljeno 14.7.2)
11. Franco F.C. (2021) *What opportunities has the Mercosur-EU trade agreement provided for Brazil's agrifood sector? EU-MERCOSUR TRADE AGREEMENT, Analysis of Sectoral Impacts in Brazil*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Brussels, str.22-26
12. Ferfila B. (2007) *Zbornik o Evropski uniji -Handbook of the European Union*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 63 -77
13. Hrovatin N., Kostev Č., Kumar A., Mrak M., Rant V., Šlander Wostner S.(2017) *Ekonomika Evropske unije*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana
14. LSE (2019) *Sustainability Impact Assessment in Support of the Association Agreement Negotiations between the European Union and Mercosur, Draft Interim Report*: Dostopno na: <https://trade.ec.europa.eu/doclib/press/index.cfm?id=2164> (Pridobljeno 13.12.2020)
15. Marinov E. (2015). *Economic Determinants of Regional Integration in Developing Counties*. *International Journal of Business and Management*, Vol. III(3), str. 22-39. , DOI: 10.20472/BM.2015.3.3.003
16. Nguyen B.D, Vaubourg A.G (2020) *Financial intermediation, trade agreements and international trade*, *World Economy*. 2020;00:1–30, John Wiley & Sons Ltd
17. OECD (2019) *The changing landscape of agricultural markets and trade: prospects for future reforms*, OECD Food, Agriculture and Fisheries, Papers, No. 118, OECD Publishing, Paris, Dostopno na: <https://doi.org/10.1787/7dec9074-en> (Pridobljeno 14.7.2021)

18. Plummer G.M., Cheong D., Hamanaka S. (2010) Methodology for Impact Assessment of Free Trade Agreements; Mandaluyong City Asian Development Bank, Philippines
19. Santeramo F.G., Guerrieri V., Lamonaca E. (2018) On the Evolution of Trade and Sanitary and Phytosanitary Standards: The Role of Trade Agreements, Agriculture, 2018
20. SICE: Trade Policy Developments: MERCOSUR – EU Background and Negotiations: Dostopno na: [http://www.sice.oas.org/tpd/mer_eu/mer_eu_e.asp# Docs_negotiations](http://www.sice.oas.org/tpd/mer_eu/mer_eu_e.asp#Docs_negotiations) (Pridobljeno 6.12.2020)

Zadovoljstvo, motiviranost in zavzetost fizioterapevtov pri opravljanju svojega dela

DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v9i1.110>

Prejeto: 26. 1. 2022 / Sprejeto: 3. 3. 2022

Strokovni prispevek

UDK 615.8-051+331.101.3

KLJUČNE BESEDE: zavzetost, motivacija, zadovoljstvo, motivacijski dejavniki, fizioterapevti

POVZETEK – Pojmi zadovoljstvo pri delu, motivacija in zavzetost zaposlenih se med seboj prepletajo, so pomembno povezani in vplivajo na delovno uspešnost zaposlenih in posledično na uspešnost organizacije. Namen raziskave je bil preučiti zavzetost in motivacijo fizioterapevtk in fizioterapevtov v Termah Šmarješke Toplice pri opravljanju svojega dela. Raziskava temelji na deskriptivni in kavzalno-neeksperimentalni metodi empiričnega raziskovanja, uporabljena je bila kvantitativna tehnika zbiranja podatkov, tehnika anketiranja. Z raziskavo na vzorcu 22 fizioterapevtk in fizioterapevtov, zaposlenih v Termah Šmarješke Toplice, smo ugotovili srednjo stopnjo delovne zavzetosti in motiviranosti ($xxx = 3,23$), kar nakazuje, da so fizioterapevtke in fizioterapevti mogoče zadovoljni pri delu, a niso zavzeti ali pa delovna zavzetost ni na tako visoki ravni, da bi bila optimalna oziroma da ne bi bilo možno izboljšanje. Rezultati izpostavljajo potrebo po dodatnih aktivnostih in možnih izboljšavah na ravni fizioterapevtk in fizioterapevtov ter na ravni podjetja, predvsem na področju delovnih pogojev.

Received: 26.1.2022 / Accepted 3.3.2022

Professional paper

UDC: 615.8-051+331.101.3

KEYWORDS: engagement, motivation, satisfaction, motivational factors, physiotherapists

ABSTRACT – Satisfaction at work, motivation and employee engagement are interconnected in important ways, affecting employees' performance at work and, consequently, the success of the organisation as a whole. The study aims to examine the engagement and motivation of physiotherapists working at the Terme Šmarješke Toplice health spa in Slovenia. It is based on a descriptive and causal non-experimental (empirical) research method, and employs quantitative data-collection and survey techniques. Working from a sample of 22 physiotherapists employed at Terme Šmarješke Toplice, we found a medium level of work engagement and motivation ($xxx = 3.23$), indicating that while they might be satisfied at work, they are not engaged with it, i.e., their engagement is not optimal or is incapable of increasing. The results highlight the need for further activities and for possible improvements at the physiotherapist and company level, particularly in relation to working conditions.

1 Uvod

Pojmi zadovoljstvo pri delu, motivacija in zavzetost zaposlenih se med seboj prepletajo, so pomembno povezani in vplivajo na delovno uspešnost zaposlenih in posledično na uspešnost podjetja. Znano je, da zadovoljni in visoko motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno, so bolj produktivni, s čimer pripomorejo k uspešnosti organizacije, ki lahko njihove napore tudi ovrednoti in nagradi ter tako prispeva k večjemu zadovoljstvu. Zadovoljstvo pri delu je opredeljeno kot »prijetno, pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica posameznikove ocene njegovega dela ali njegovih delovnih izkušenj« (Kosec, 2019, str. 17; Pecino idr., 2019). Če je zaposleni zadovoljen, to še ne pomeni, da je tudi zavzet, kar pomeni, da je navdušen nad delom, da čuti

pripadnost organizaciji in je pripravljen vlagati napore v realizacijo ciljev organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih si lahko razlagamo kot temelj piramide zavzetosti, na drugi stopnički je motiviranost, na tretji pripadnost, na četrti ponos, vrh piramide pa predstavlja zavzetost. Motivacija je eden ključnih dejavnikov, ki pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, hkrati pa ima pomemben vpliv na visoko stopnjo produktivnosti, zato je pomembno, da vodje v podjetjih stremijo k doseganju in ohranjanju motivacije zaposlenih. Zadovoljstvo je povezano z notranjimi dejavniki (motivatorji), največje nezadovoljstvo pa povzroča odsotnost zunanjih dejavnikov (higienikov), ki pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Stopnja vpletenosti oziroma zavzetosti izhaja iz intrinzične (notranje) motivacije, kjer gre za usklajevanje treh dimenzij: smiselnosti delovanja zaposlenih, avtonomije ter nenehnega izboljševanja in vlaganja energije v svoje delo. Za zavzetost ni dovolj zgolj ustvarjanje okolja, kjer obstaja dobro sodelovanje med sodelavci in vodjo in dobra medsebojna komunikacija, temveč okolje, v katerem bodo zaposleni cilje prepoznali kot nekaj, za kar se je vredno truditi, v kar je smiselno vlagati več energije. Zadovoljni, visoko motivirani in zavzeti zaposleni s svojo predanostjo podjetju in trdom ne prispevajo le k uresničevanju vizije, poslanstva in strategije podjetja, ampak vplivajo tudi na zadovoljstvo odjemalcev storitev, kar pa vpliva na uspešnost podjetja.

2 Teoretična izhodišča

V teoretičnem delu bomo opisali pojme organizacijska klima, zadovoljstvo pri delu, motivacija in zavzetost ter dejavnike, ki vplivajo na zgoraj omenjene pojme.

2.1 Organizacijska klima

Organizacijsko klimo definiramo kot psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov (Mihalič, 2007, str. 7). Med temeljne elemente celostnega sistema organizacijske klime Mihalič (2007, str. 7) vključuje dimenzije zadovoljstva, zavesti, počutja, medsebojnih odnosov, avtonomnosti, sodelovanja, solidarnosti, zavzetosti, lojalnosti in motiviranosti. Avtorica Moretti (2017, str. 64) povzema, da je organizacijska klima večdimenzionalen pojem, ki ga je težko definirati in kaže moč prevladujočih vrednot, norm in vedenj večine zaposlenih v organizaciji. Skozi daljše časovno obdobje je relativno stabilna, po njej se organizacije ločijo med seboj.

Organizacijska klima predstavlja niz merljivih lastnosti delovnega okolja, ki so zaznana neposredno ali posredno s strani zaposlenih. Vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih (Bitenc, 2012). »Organizacijska klima nastaja preko interakcije med zaposlenimi oziroma člani organizacije, oblikuje se na podlagi dejanskih dogodkov, povratno vpliva na interpretacijo dogodkov in vedenje zaposlenih, nanaša se na odnose med zaposlenimi ter tudi na odnos organizacije do zunanjega okolja, odraža cilje organizacije ter predstavlja kakovost delovnega okolja.« (Povše, 2018, str. 298). Bitenc (2012) organizacijsko klimo opisuje kot vzdušje v organizaciji, ki je posledica

različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vplivajo na obnašanje ljudi.

Moretti (2017, str. 68) je postavila definicijo: »Organizacijska klima je psihološki proces, je skupek lastnosti prevladujočega sedanjega delovnega okolja, ki jih zaposleni posredno ali neposredno zaznavajo v organizaciji, in je glavna sila, ki vpliva na vedenje zaposlenih. Je trenutna zaznava politike, prakse, dogodkov in posameznih postopkov večine zaposlenih v organizaciji, nekaj, kar zaposleni občutijo, se s tem poistovetijo in to pričakujejo.«

2.2 Zadovoljstvo

Kosec (2019, str. 17) povzema, da se zadovoljstvo pri delu vidi kot rezultat posameznikovih stališč do lastnega dela, do dejavnikov, ki so z njim povezani, in do življenja nasploh. Najbolj relevantna definicija zadovoljstva pri delu opredeljuje kot prijetno, pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica posameznikove ocene njegovega dela ali njegovih delovnih izkušenj (Kosec, 2019, str. 17; Pecino idr., 2019, str. 3). Avtorica Kosec (2019, str. 17) pravi, da je posameznik zadovoljen s svojim delom, kadar mu delo omogoči zadovoljevanje eksistenčnih in višjih potreb. »Zadovoljstvo z delom vključuje kognitivne in afektivne odzive na delo in delovno situacijo, posameznikova splošna stališča in njegovo notranje dožemanje v zvezi z delom. Lahko ga razumemo kot zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev. Zadovoljstvo je pomemben dejavnik za motivacijo zaposlenega za delo.«

Na zadovoljstvo z delom vpliva veliko dejavnikov, in sicer vsebina dela, samostojnost pri delu, plača, dodatki in ugodnosti, vodenje in organizacijska dela, odnosi pri delu in delovne razmere (Svetlik, 2009, str. 341). Herzbergova teorija motivacije pojasnjuje zvezo med delovno uspešnostjo in zadovoljstvom. Največje zadovoljstvo povzročajo notranji dejavniki, ki predvsem motivirajo in jih Herzberg poimenuje motivatorji. Največje nezadovoljstvo pa povzroča odsotnost zunanjih dejavnikov, tako imenovanih higienikov, ki pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva (Svetlik, 2009, str. 342). Med dejavnike zadovoljstva prištevamo: delovne dosežke, priznanje za opravljeno delo, delo samo, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu oziroma v organizaciji, osebno rast (Masten, 2018, str. 70; Svetlik, 2009, str. 342). Med dejavnike nezadovoljstva pa sodi: neustrezna politika in neustrezno upravljanje v organizaciji, neustrezno vodenje, slabi odnosi z nadrejenim in sodelavci, slabe delovne razmere, neustrezne plače (Svetlik, 2009, str. 342), sovražno okolje, problematična varnost, neustrezen status (Masten, 2018, str. 70). Podobno sliko, kaj zaposlene spodbuja k delu oziroma kaj zaposlenim jemlje voljo do dela, kažejo tudi rezultati starejših slovenskih raziskav. Razlike so predvsem v zaporedju dejavnikov ter v tem, da medsebojni odnosi dobijo vlogo motivatorja in ne higienika (Svetlik, 2009, str. 343). V organizacijah si je enako ali celo bolj kot za zadovoljstvo zaposlenih potrebno prizadevati tudi za to, da se izognemo njihovem nezadovoljstvu. Najpogostejše in za organizacije najbolj problematične oblike izražanja nezadovoljstva zaposlenih so: absentizem (izostajanje z dela), fluktuacija (zapuščanje organizacij), nezaželeno oziroma deviantno vedenje

posameznikov (manjša delovna vnema, širjenje nezadovoljstva med sodelavci, sabotaže itd.), kolektivne zahteve, protesti in stavke v primeru, če nezadovoljstvo preseže individualno raven (Svetlik, 2009, str. 345–347).

2.3 Motivacija

»Motivacija je eden ključnih dejavnikov, ki pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, hkrati pa ima pomemben vpliv na uspešnost organizacije. Pri zaposlenih se kaže kot tista prijetna energija in zagon, da bi dosegli pričakovanja in cilje podjetja.« (Zrim in Šavel, 2019, str. 33).

Avtor Žnidar (2020, str. 56) razlaga, »da je stopnja vpletenosti oziroma zavzetosti v nas samih. Dopaminski sistem v naših možganih, ki je tudi naš iskalni sistem, ustvarja interes, radovednost in vznemirjenje, tako imenovana stanja, ki so povezana z intrinzično (notranjo) motivacijo. Notranja motivacija se nanaša na željo ali naš notranji gon. Pomeni početi nekaj, ker je samo po sebi zanimivo ali nam predstavlja užitek. Intrinzično motiviran človek dela, ker uživa v delu ali izzivu, ne glede na zunanje pritiske ali nagrade.«

Pri notranji motivaciji gre za usklajevanje treh dimenzij. Prva dimenzija predstavlja, da zaposleni vidijo smiselnost svojega delovanja. Druga dimenzija je avtonomija, kar pomeni, da zaposleni v okviru možnosti sam izbira oziroma vpliva na izbor, kaj bo delal, kdaj bo to počel, na kakšen način in s kom bo deloval. Tretjo dimenzijo pa predstavlja stalna človeška potreba po tem, da stvari, v katerih vidimo smisel, nenehno izboljšujemo in v njih vlagamo veliko energije (Brečko in Mejaš, 2018, str. 53). Intrinzična motivacija izhaja iz zanimanja za samo dejavnost, ekstrinzična (zunanja) motivacija pa je povezana z zunanjimi spodbudami, med katere prištevamo nagrade (Petrovčič in Boštjančič, 2019, str. 67). Žnidar (2020, str. 56) navaja, da finančne nagrade, četudi so sestavni del motivacije, niso najpomembnejši vir delovne motivacije. »Kar zares premakne ljudi, je naša sposobnost, da se premikamo k dejanjem, kjer lahko uresničujemo svoje potenciale, tako imenovana samoaktualizacija.«

Kadar se ljudje počutijo dobro, se sproži notranja motivacija, kadar se ne počutijo dobro, delujejo po načelu zunanje motivacije (Brečko in Mejaš, 2018, str. 53).

Petrovčič in Boštjančič (2019, str. 67–68) razlagata, da je denarno nagrajevanje ključni motivator v delovnem okolju. Denar je higienik in se lahko uporablja kot spodbuda za preprečevanje nezadovoljstva, vendar pa z njim ne moremo motivirati zaposlenih. Denar kot motivator niža delovno uspešnost, še posebno pri ustvarjalnih nalogah, zaposleni se počasneje učijo, če so zunanje motivirani, prav tako so tudi slabše disciplinirani, zato je strošek njihovega vodenja za organizacijo večji. Na drugi strani pa razlagata, da lahko denarne nagrade, v primeru odsotnosti notranje motivacije, preprečujejo neželena vedenja. Potrebno jih je enakomerno razdeliti med zaposlene in tako lahko izboljšamo uspešnost zaposlenih na nižji ravni. Če ljudi motiviramo z denarjem, to spremeni njihovo miselnost, saj postanejo bolj profesionalno, poslovno in delovno naravnani, bolj si prizadevajo pri zahtevnih nalogah, izkazujejo večjo učinkovitost in se počutijo bolj močne. Poleg želenih učinkov pa denarno nagrajevanje

negativno vpliva na medsebojne odnose, ljudje postanejo manj zavzeti za socialne stike, so manj prosocialni, skrbni in topli do drugih ter se težje odločajo za sodelovanje.

Poleg pravičnosti nagrajevanja je potrebno posvetiti pozornost tudi ustrezni višini osebnih dohodkov. Delavec, ki mu plačilo ne more zagotoviti dostojne socialne varnosti, ne bo dolgo vztrajal v podjetju. V primeru, da pa bo, se bo povečala odsotnost, zmanjšali se bosta delovna disciplina in storilnost (Čeč, 2019, str. 39). Avtor Čeč pravi: »Sistem nagrajevanja je nujno optimizirati v smeri dovolj visokih plač, ustreznih plačnih razmerij med različnimi profili zaposlenih, stimulatивно mora biti tudi razmerje med fiksnim in fleksibilnim delom plače.« K nagrajevanju sodijo še ugodnosti: darilne kartice, plačane nadure, možnost dela od doma, letni bonus in možnost predčasnega odhoda z delovnega mesta (Čeč, 2019, str. 39).

2.4 Zavzetost

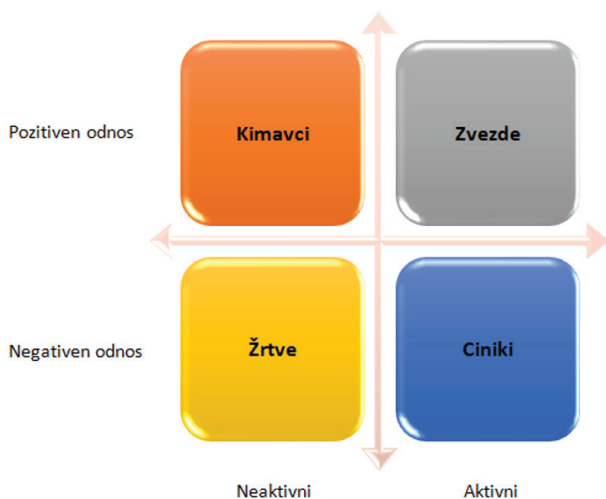
Zavzetost definiramo kot »energijo, usmerjeno k doseganju ciljev organizacije (Brečko in Mejaš, 2018, str. 53), »navdušenje nad delom, pripadnost organizaciji in pripravljenost vlagati napor v realizacijo ciljev« (Brod, 2018, str. 6). »Biti zavzet pomeni večkrat podrediti svoje trenutne cilje ciljem organizacije na osnovi zaupanja.« (Brečko in Mejaš, 2018, str. 53). »Pri delovni zavzetosti gre za (motivacijski) dejavnik oziroma stanje, v katerem imajo zaposleni željo uresničiti/doseči delovne in organizacijske cilje ter naloge, v katerem zaposleni zavzeto/navdušeno sodelujejo pri delu in delujejo tako, da podpirajo in promovirajo interese organizacije.« (Bakertzis in Myloni, 2020, v: Paladin, 2021, str. 137). Delovna zavzetost se nanaša na stopnjo, do katere je posameznik fizično, kognitivno in čustveno vpet v delovno vlogo (Weer in Greenhaus, 2020, v: Paladin, 2021, str. 137). Kognitivna zavzetost kaže stopnjo osredotočenosti zaposlenega na delo. Kognitivno zavzeti zaposleni pri delu nimajo distrakcij oziroma tem ne podlegajo. Čustvena zavzetost kaže stopnjo, s katero so zaposleni čustveno vpeti v delo, ki ga opravljajo. Zavzeti zaposleni so visoko čustveno vpeti v delo in so nanj povsem osredotočeni; za delo dobesedno živijo. Fizična zavzetost kaže stopnjo, do katere so zaposleni pripravljeni iti »korak dlje«, ne samo v zadovoljevanju potreb kupcev, temveč tudi v prevzemanju odgovornosti za lasten razvoj in v iskanju inovativnih rešitev (Žibret, 2018). Žibret (2018) pri stopnjah zavzetosti opisuje še zagovornišvo, ki kaže stopnjo zaverovanosti zaposlenega v podjetje: ali je zaposleni pripravljen priporočiti podjetje svoji družini in prijateljem. Kaže odnos zaposlenega do podjetja, ko zaposleni ni na delu. Nakazuje, ali so zaposleni ponosni na podjetje. Gruban (2017) zavzetost definira: »Stopnja pripravljenosti, do katere so zaposleni sami od sebe, brez zunanje prisile, motivirani, da doprinašajo uspehu podjetja, in so pripravljeni vložiti nekoliko večje napore od običajno pričakovanih pri uresničevanju nalog, potrebnih za uresničevanje skupnih ciljev podjetja.«

Čeč (2019, str. 38) opisuje: »Zavzeti kadri se trudijo čim bolje opraviti svoje delovne naloge, pospešujejo inovacije, se udeležujejo z ustvarjalnim razmišljanjem, kar se odraža v boljših poslovnih rezultatih. S strastnim delovanjem se zavzeti subjekti razvijajo kot ustvarjalni in kritični misleci, zato so dovezetnejši za nove priložnosti.« Nadrejeni skrbijo za boljšo zavzetost podrejenih z aktivno komunikacijo in nji-

hovim vključevanjem v proces sprejemanja odločitev. Z omogočanjem zaposlenim, da sprejemajo odločitve na podlagi zadostnega števila informacij in da se čutijo del organizacije, se poveča verjetnost njihovega predanega in zavzetega opravljanja delovnih nalog. Zavzetost se stimulira z uporabo učinkovitih komunikacijskih strategij, možnostjo svobodnega izražanja mnenj, vključevanjem zaposlenih v različne dejavnosti, povezane z njihovim delom, k čemur spada tudi spoštovanje njihovega prispevka k rasti in razvoju organizacije. Avtor navaja, da po nekaterih ocenah ostane na delovnem mestu zavzeta samo četrtina zaposlenih (Čeč, 2019, str. 38).

Zavzetost bi lahko opredelili z vidika dveh dimenzij, in sicer z vidika entuziazma in energetskega naboja zaposlenega, na drugi strani pa z vidika pozitivnosti, ki jo kažejo na delovnem mestu. Z vidika pozitivnosti so zaposleni lahko pozitivni ali pa negativni v odnosu do sodelavcev, podjetja in strank. Z vidika entuziazma in energetskega naboja pa so zaposleni lahko aktivni ali neaktivni (Cook, 2008, v Žibret, 2018). Avtorica Brod (2018, str. 6) pravi, da na entuziazem in energijo, ki so ju zaposleni pripravljeni vlagati v delo, vpliva vodja. Različni vzorci zavzetosti so prikazani na sliki 1.

Slika 1: Vzorci zavzetosti



Vir: Cook, 2008, v Žibret, 2018. Pridobljeno dne 25. 11. 2021 s svetovnega spleta: <https://www.e-kadrovik.si/vsebine/delovno-razmerje/spremljanje-kariere-zaposlenih/zavzetost-zaposlenih/>.

Gallupov vprašalnik zavzetost zaposlenih deli v tri kategorije, in sicer:

- zavzeti zaposleni, ki delajo z veseljem in čutijo povezanost s podjetjem, kar se kaže v inovativnosti in napredku organizacije;
- nezavzeti zaposleni, ki so popolnoma pasivni in v delo vlagajo zgolj čas in nič energije;
- aktivno nezavzeti, ki aktivno izražajo nezadovoljstvo ter s tem znižujejo učinek zavzetih delavcev (Bakovnik, 2013, v: Paladin, 2020, str. 9).

Nezadovoljstvo s plačo oziroma nagrajevanjem ni glavni razlog za nezavzetost zaposlenih, temveč je za večino veliko pomembnejše to, kako jih vrednotijo najvišji vodilni, ali jih obravnavajo kot »največje bogastvo podjetja ali zgolj kot nujno zlo« (Žezlina in Bitenc, 2020).

Brod (2018, str. 6) med ključne dejavnike spodbujanja zavzetosti uvršča osmišljanje dela, stil vodenja ter odnose, timskost in sprejetost. Osmišljanje dela razlaga v smislu, da so zaposleni pripravljeni vlagati več truda, če svoje delo dojemajo kot nekaj smiselnega in vedo, da bo njihov trud opažen in primerno nagrajen. Zavzetost zaposlenih se spodbuja skozi vsebino nalog, s katerimi se zaposleni lahko poistoveti pod pogojem, da ima za njihovo uresničevanje primerne kompetence in avtonomijo pri realizaciji.

Na področju delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih je razvitih več orodij, na primer UWES vprašalnik o delovni zavzetosti v krajši in daljši različici (Schaufeli in Bakker, 2004, v: Paladin, 2021, str. 138), lestvica treh sklopov o usklajenosti organizacije in posameznika, o emocionalni pripadnosti v delovnem okolju, o usmerjenosti v delovanje in produktivnost (Shrotryia in Dhanda, 2019, v: Paladin, 2021, str. 138) ter Gallupov q12 vprašalnik dvanajstih indikatorjev zavzetosti (Bakovnik, 2018, v: Paladin, 2021, str. 138), ki sodi med mednarodno bolj znane in pogostejše uporabljane instrumente na področju merjenja delovne zavzetosti. Lestvico tvorijo štirje ključni vsebinski sklopi delovne zavzetosti: možnost za rast, zavedanje o tem, čemu delavec pripada, kaj lahko ponudi organizaciji in delovnemu okolju ter kaj iz tega istega dobi sam (Inc, 2007, v: Paladin, 2021, str. 138). Paladin idr. (2021, str. 140–145) so na podlagi več uveljavljenih vprašalnikov, ki že obstajajo na področju spremljanja delovne zavzetosti in motivacije, razvili vprašalnik 19 indikatorjev, ki so jih oblikovali v tri sklope, in sicer: delovni odnosi in sodelovanje, pogoji dela ter možnost za delovno samorealizacijo. Paladin (2021, str. 147–148) deli delovno zavzetost in motivacijo zaposlenih na tri intervale:

- povprečna vrednost pri vseh indikatorjih ali posameznem sklopu znaša 2,44 ali manj: gre za tiste, ki bi jih po zgledu Gallupa označili kot aktivno nezavzete;
- povprečno vrednost 2,45 in 3,44 dosegajo zaposleni, ki so mogoče zadovoljni pri delu, a niso zavzeti ali pa delovna zavzetost ni na tako visoki ravni, da bi bila optimalna, ali na tako nizki, da ne bi bilo možno izboljšanje;
- povprečna vrednost 3,45 ali več predstavlja zavzete zaposlene.

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je bil preučiti zavzetost in motivacijo fizioterapevtk in fizioterapevtov v Termah Šmarješke Toplice pri opravljanju svojega dela. Cilji raziskave so bili:

- ugotoviti stopnjo zavzetosti fizioterapevtk in fizioterapevtov pri opravljanju svojega dela,

- ugotoviti, kakšna je delovna zavzetost in motivacija fizioterapevtk in fizioterapevtov skozi prizmo stanja posameznih vsebinskih sklopov (možnost za delovno samorealizacijo, pogoji dela ter delovni odnosi in sodelovanje),
- proučiti, kateri dejavniki najbolj vplivajo na delovno zavzetost fizioterapevtk in fizioterapevtov,
- analizirati pomembnost motivacijskih dejavnikov fizioterapevtk in fizioterapevtov,
- podati predloge za izboljšavo.

3.2 Raziskovalna vprašanja

Zastavili smo naslednja raziskovalna vprašanja:

- RV1: Kakšna je stopnja delovne zavzetosti in motivacije fizioterapevtk in fizioterapevtov pri opravljanju svojega dela?
- RV2: Kakšna je delovna zavzetost in motivacija fizioterapevtk in fizioterapevtov skozi prizmo stanja posameznih vsebinskih sklopov (možnost za delovno samorealizacijo, pogoji dela ter delovni odnosi in sodelovanje)?
- RV3: Kateri dejavniki pozitivno vplivajo na delovno zavzetost fizioterapevtk in fizioterapevtov?
- RV4: Kateri dejavniki negativno vplivajo na delovno zavzetost fizioterapevtk in fizioterapevtov?
- RV5: Kateri motivacijski dejavniki so za fizioterapevtke in fizioterapevte med najbolj pomembnimi?
- RV6: Kateri motivacijski dejavniki so za fizioterapevtke in fizioterapevte med najmanj pomembnimi?

3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Raziskava temelji na deskriptivni in kavzalno-eksperimentalni metodi empiričnega raziskovanja. V raziskavi je bila uporabljena kvantitativna tehnika zbiranja podatkov, tehnika anketiranja.

3.4 Opis instrumenta

Anketa je bila zaprtega tipa. Anonimni anketni vprašalnik, izdelan na platformi www.lka.si, je bil sestavljen iz treh delov: demografski podatki anketirancev, vprašalnik o zavzetosti in motivaciji zaposlenih, ki ga je oblikovala avtorica Paladin s sodelavci (Paladin, 2020; Paladin, 2021), ter vprašalnik o motivacijskih dejavnikih. Vprašalnik o zavzetosti in motivaciji zaposlenih je zajemal 19 indikatorjev/izjav, pri katerih so anketiranci podali oceno o tem, koliko posamezna izjava drži ali ne drži. Trditve, ki so bile vezane na delo zaposlenega, delovno okolje, komunikacijo, napredovanje, občutek cenjenosti v delovnem okolju, odnose v delovnem okolju, zadovoljstvo s plačilom, možnost in odgovornost za razvoj, vodjo in splošno zadovoljstvo, so anketiranci ocenjevali na 5-stopenjski Likertovi lestvici stališč z 1 – nikakor ne drži, 2 – ne drži, 3 – niti ne drži niti drži, 4 – drži in 5 – popolnoma drži. Motivacijske dejavnike so ocenjevali z 1 – nepomembno, 2 – malo pomembno, 3 – srednje pomembno, 4 – po-

membno, 5 – zelo pomembno. Naštete motivacijske dejavnike smo izbrali na podlagi pregleda domače literature.

3.5 Opis vzorca

Osnovno populacijo, ki smo jo preučevali, predstavlja 23 fizioterapevtk in fizioterapevtov, zaposlenih v Termah Krka, PE Šmarješke Toplice. V anketi je sodelovalo 22 fizioterapevtk in fizioterapevtov, od tega 3 moški (14 %) in 19 žensk (86 %), med njimi je 1 fizioterapevtka oziroma fizioterapevt star do 25 let (5 %), 11 fizioterapevtk oziroma fizioterapevtov (50 %) med 26 in 35 let, 4 fizioterapevtke oziroma fizioterapevti (18 %) med 36 in 50 let in 6 fizioterapevtk oziroma fizioterapevtov (27 %) nad 50 let. Med anketiranci je 10 fizioterapevtk oziroma fizioterapevtov (45 %), ki imajo do 5 let delovne dobe v Termah Šmarješke Toplice, 3 (14 %) imajo od 6 do 10 let, 3 (14 %) od 11 do 20 let, 1 (5 %) od 21 do 30 let in 5 (23 %) več kot 30 let.

3.6 Opis zbiranja in obdelave podatkov

Primarne podatke smo zbrali s spletno anketo 1ka, link do ankete smo anketirancem posredovali po družbenem omrežju Viber in eni anketiranki po družbenem omrežju Messenger. Anketiranje je potekalo od 21. novembra 2021 do 26. novembra 2021.

4 Rezultati

Z raziskavo smo ugotavljali zavzetost in motivacijo fizioterapevtk in fizioterapevtov v Termah Šmarješke Toplice pri opravljanju njihovega dela. V nadaljevanju so rezultati njihove delovne zavzetosti in motivacije predstavljeni po posameznih vsebinskih sklopih: delovni odnosi in sodelovanje, pogoji dela in možnosti za delovno samorealizacijo ter rezultati o pomembnosti motivacijskih dejavnikov pri fizioterapevtkah in fizioterapevtih.

Tabela 1 predstavlja vsebinski sklop »delovni odnosi in sodelovanje«. Sklop smo oblikovali na podlagi petih trditev o kakovosti dela sodelavcev, komunikaciji v delovnem okolju, sodelovanju v delovnem okolju, počutju v delovnem okolju in dožemanju vsebine dela.

Tabela 1: Delovni odnosi in sodelovanje

<i>Trditve</i>	<i>1 – sploh ne drži</i>	<i>2 – ne drži</i>	<i>3 – delno drži</i>	<i>4 – drži</i>	<i>5 – popolnoma drži</i>	<i>Skupaj</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Std. odklon</i>
Moji sodelavci dobro opravljajo svoje delo.	0 (0 %)	0 (0 %)	7 (32 %)	14 (64 %)	1 (5 %)	22 (100 %)	3,7	0,55
Komunikacija v delovnem okolju je dobra.	2 (9 %)	6 (27 %)	5 (23 %)	9 (41 %)	0 (0 %)	22 (100 %)	3,0	1,05

S sodelavci dobro sodelujemo.	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (9 %)	15 (68 %)	5 (23 %)	22 (100 %)	4,1	0,56
V podjetju se dobro počutim.	1 (5 %)	5 (23 %)	5 (23 %)	11 (50 %)	0 (0 %)	22 (100 %)	3,2	0,96
Zadovoljen sem z vsebino svojega dela.	0 (0 %)	3 (14 %)	6 (27 %)	9 (41 %)	4 (18 %)	22 (100 %)	3,6	0,95

Vir: Anketni vprašalnik, 2021.

Iz tabele je razvidno, da v sklopu »delovni odnosi in sodelovanje« anketirane fizioterapevte in fizioterapevti nizko ocenjujejo trditev »komunikacija v delovnem okolju je dobra« ($\bar{x} = 3,0$) in trditev »v podjetju se dobro počutim« ($\bar{x} = 3,2$). Najvišje ocenjena je trditev »s sodelavci dobro sodelujemo« ($\bar{x} = 4,1$). Povprečna ocena sklopa »delovni odnosi in sodelovanje« je 3,52.

Sklop »delovni pogoji« vsebuje pet trditev o količini dela, delovnih pogojih, delovnih sredstvih, možnostih za napredovanje, plačilu za opravljeno delo in prisotnosti pohval s strani vodij ter je prikazan v tabeli 2.

Tabela 2: Delovni pogoji

Trditve	1 – sploh ne drži	2 – ne drži	3 – delno drži	4 – drži	5 – popolnoma drži	Skupaj	Povprečje	Std. odklon
Količina dela, ki jo prejemam, je primerna.	3 (14 %)	9 (41 %)	6 (27 %)	4 (18 %)	0 (0 %)	22 (100 %)	2,5	0,96
Delovni pogoji so dobri.	0 (0 %)	8 (36 %)	11 (50 %)	3 (14 %)	0 (0 %)	22 (100 %)	2,8	0,69
Imam primerna sredstva za opravljanje delovnih nalog.	0 (0 %)	0 (0 %)	11 (50 %)	10 (45 %)	1 (5 %)	22 (100 %)	3,5	0,60
V podjetju je dovolj priložnosti za napredovanje.	4 (18 %)	8 (36 %)	7 (32 %)	3 (14 %)	0 (0 %)	22 (100 %)	2,4	0,96
Zadovoljen sem s plačilom za svoje delo.	6 (27 %)	7 (32 %)	8 (36 %)	1 (5 %)	0 (0 %)	22 (100 %)	2,2	0,91
Vodja pohvali dobro opravljeno delo.	1 (5 %)	6 (27 %)	7 (32 %)	7 (32 %)	1 (5 %)	22 (100 %)	3,0	1,00

Vir: Anketni vprašalnik, 2021.

V sklopu »delovni pogoji« je večina trditev ocenjena s povprečjem pod 3,0, povprečna ocena sklopa je 2,73. Iz nabora trditev izstopajo trditev »zadovoljen sem s plačilom za svoje delo« ($\bar{x} = 2,2$), trditev »v podjetju je dovolj priložnosti za napredo-

vanje« ($\bar{x} = 2,4$), trditev »količina dela, ki jo prejemam, je primerna« ($\bar{x} = 2,5$), sledi trditev »delovni pogoji so dobri« ($\bar{x} = 2,8$).

Najobsežnejši je sklop »možnosti za delovno samorealizacijo«, ki smo ga prikazali v tabeli 3. Oblikovali smo ga na podlagi osmih trditev glede na upoštevanost na delovnem mestu, pričakovanja vodje, možnosti izkazovanja znanja in podajanja predlogov, pomembnost dela, upoštevanje delavčevih predlogov s strani vodje, samostojnost pri delu, odgovornost in možnost za strokovni razvoj.

Tabela 3: Možnosti za delovno samorealizacijo

Trditve	1 – sploh ne drži	2 – ne drži	3 – delno drži	4 – drži	5 – popolnoma drži	Skupaj	Povprečje	Std. odklon
Na delovnem mestu je moje mnenje upoštevano.	1 (5 %)	4 (18 %)	13 (59 %)	4 (18 %)	0 (0 %)	22 (100 %)	2,9	0,75
Vem, kaj vodja od mene pričakuje.	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (18 %)	16 (73 %)	2 (9 %)	22 (100 %)	3,9	0,53
Imam možnost pokazati, kaj znam, in predlagati izboljšave.	1 (5 %)	4 (18 %)	9 (41 %)	8 (36 %)	0 (0 %)	22 (100 %)	3,1	0,87
Občutek imam, da je moje delo za podjetje pomembno.	1 (5 %)	3 (14 %)	9 (41 %)	9 (41 %)	0 (0 %)	22 (100 %)	3,2	0,85
Vodja upošteva predloge zaposlenih.	2 (9 %)	2 (9 %)	11 (50 %)	6 (27 %)	1 (5 %)	22 (100 %)	3,1	0,97
Svoje delo opravljam samostojno.	0 (0 %)	1 (5 %)	3 (14 %)	7 (32 %)	11 (50 %)	22 (100 %)	4,3	0,88
Moj strokovni razvoj in usposabljanje sta moja odgovornost.	0 (0 %)	0 (0 %)	10 (45 %)	9 (41 %)	3 (14 %)	22 (100 %)	3,7	0,72
Imam možnost za strokovni razvoj.	0 (0 %)	2 (9 %)	9 (41 %)	9 (41 %)	2 (9 %)	22 (100 %)	3,5	0,80

Vir: Anketni vprašalnik, 2021.

Sklop »možnosti za delovno samorealizacijo« je ocenjen s povprečno oceno 3,46. Fizioterapevtke in fizioterapevti najnižje ocenjujejo trditev »na delovnem mestu je moje mnenje upoštevano« ($\bar{x} = 2,9$), sledita trditvi »imam možnost pokazati, kaj znam, in predlagati izboljšave« in »vodja upošteva predloge zaposlenih« ($\bar{x} = 3,1$), nato tr-

ditev »občutek imam, da je moje delo za podjetje pomembno« ($\bar{x} = 3,2$). Najvišje ocenjena je trditev »svoje delo opravljam samostojno« ($\bar{x} = 4,3$), sledi trditev »vem, kaj vodja od mene pričakuje« ($\bar{x} = 3,9$).

V nadaljevanju so prikazani rezultati o pomembnosti motivacijskih dejavnikov za fizioterapevtke in fizioterapevte. Anketirancem smo ponudili dvanajst motivacijskih dejavnikov, ki so predstavljeni v tabeli 4.

Tabela 4: Pomembnost motivacijskih dejavnikov

Motivacijski dejavniki	1 – ne-pomembno	2 – malo pomembno	3 – srednje pomembno	4 – pomembno	5 – zelo pomembno	Skupaj	Pov-prečje	Std. odklon
Vsebina dela	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (9 %)	11 (50 %)	9 (41 %)	22 (100 %)	4,3	0,65
Samostojnost pri delu	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (5 %)	13 (59 %)	8 (36 %)	22 (100 %)	4,3	0,57
Plača, nagrada, stimulacija	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	7 (32 %)	15 (68 %)	22 (100 %)	4,7	0,48
Možnost izobraževanja, izpopolnjevanja, usposabljanja	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	9 (41 %)	13 (59 %)	22 (100 %)	4,6	0,50
Dobri odnosi s sodelavci	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (19 %)	17 (81 %)	21 (100 %)	4,8	0,40
Dobri odnosi z vodjo	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (23 %)	17 (77 %)	22 (100 %)	4,8	0,43
Varnost zaposlitve (stalnost, občutek pripadnosti)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	8 (36 %)	14 (64 %)	22 (100 %)	4,6	0,49
Dobre delovne razmere	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (18 %)	18 (82 %)	22 (100 %)	4,8	0,39
Možnost napredovanja	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	10 (45 %)	12 (55 %)	22 (100 %)	4,5	0,51
Soodločanje	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (23 %)	10 (45 %)	7 (32 %)	22 (100 %)	4,1	0,75
Priznanje in pohvale	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (9 %)	12 (55 %)	8 (36 %)	22 (100 %)	4,3	0,63
Delovni čas	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (5 %)	12 (55 %)	9 (41 %)	22 (100 %)	4,4	0,58

Vir: Anketni vprašalnik, 2021.

Pomembnost motivacijskih dejavnikov so fizioterapevtke in fizioterapevti ocenili izjemno visoko, s povprečnimi ocenami od 4,1 do 4,8. Po njihovem mnenju spadajo med pomembnejše motivacijske dejavnike dobri odnosi med sodelavci, dobri odnosi z vodjo in dobre delovne razmere ($\bar{x} = 4,8$), sledijo plača, nagrada, stimulacija ter varnost zaposlitve ($\bar{x} = 4,7$). Kot najmanj pomemben motivacijski dejavnik so ocenili soodločanje ($\bar{x} = 4,1$).

5 Razprava

Z raziskavo smo preučili zavzetost in motivacijo fizioterapevtk in fizioterapevtov v Termah Šmarješke Toplice pri opravljanju svojega dela in odgovorili na vseh šest raziskovalnih vprašanj.

Delovno zavzetost in motivacijo fizioterapevtk in fizioterapevtov smo interpretirali kot celoto, kjer smo upoštevali vseh 19 indikatorjev ter skozi prizmo stanja posameznega vsebinskega sklopa (delovni odnosi in sodelovanje, pogoji dela, možnost za delovno samorealizacijo). Povprečna vrednost delovne zavzetosti in motivacije fizioterapevtk in fizioterapevtov pri vseh 19 indikatorjih je 3,23, kar nakazuje, da so fizioterapevtke in fizioterapevti mogoče zadovoljni pri delu, a niso zavzeti ali pa delovna zavzetost ni na tako visoki ravni, da bi bila optimalna oziroma da ne bi bilo možno izboljšanje. S tem smo odgovorili na raziskovalno vprašanje, »kakšna je stopnja delovne zavzetosti in motivacije fizioterapevtk in fizioterapevtov pri opravljanju svojega dela.«

Iz nabora trditev pomembneje izstopa trditev »zadovoljen sem s plačilom za svoje delo« ($\bar{x} = 2,2$), kar niti ni presenetljivo, saj rezultati drugih avtorjev tudi kažejo, da so zaposleni redko zadovoljni s plačo in jo ocenjujejo nižje kot druge dejavnike v delovnem okolju (Pogačnik, 2000, v: Paladin, 2021, str. 142). Novejše raziskave ugotavljajo pomembno negativno povezavo med plačo in zadovoljstvom z delom. Dobljene rezultate pojasnjujejo z dejstvom, da se prizadevanje za vedno višjo plačo nikoli ne konča, saj izpolnjen finančni cilj vedno zamenja drugi, višji, ta cikel pa lahko vodi do večjega nezadovoljstva (Young idr., 2014, v Petrovčič in Boštjančič, 2019, str. 68). Rezultati novejše raziskave tudi kažejo, da ni dovolj dokazov, da so plačilo in druge finančne ugodnosti pozitivno povezane z zavzetostjo zaposlenih (Kulikowski in Sedlak, 2017, v Petrovčič in Boštjančič, 2019, str. 68). Fizioterapevtke in fizioterapevti nizko ocenjujejo tudi trditvi »v podjetju je dovolj možnosti za napredovanje« ($\bar{x} = 2,4$) in »količina dela, ki jo prejemam, je primerna« ($\bar{x} = 2,5$), sledi trditev »delovni pogoji so dobri« ($\bar{x} = 2,8$) ter trditev »na delovnem mestu je moje mnenje upoštevano« ($\bar{x} = 2,9$). Najvišje ocenjena je trditev »svoje delo opravljam samostojno« ($\bar{x} = 4,3$) in »s sodelavci dobro sodelujem« ($\bar{x} = 4,1$). Dobili smo odgovore na raziskovalni vprašanji, »kateri dejavniki pozitivno oziroma negativno vplivajo na delovno zavzetost fizioterapevtk in fizioterapevtov«.

Na raziskovalno vprašanje, »kakšna je delovna zavzetost in motivacija fizioterapevtk in fizioterapevtov skozi prizmo stanja posameznih vsebinskih sklopov«, smo dobili odgovor, da je po posameznih vsebinskih sklopih najslabše ocenjen sklop »delovni pogoji«, ki zajema trditve o delovnih sredstvih, delovnih pogojih, prisotnosti pohval s strani vodij, količini dela, plačilu za opravljeno delo in možnostih za napredovanje ($\bar{x} = 2,73$). Sledi sklop o »možnostih za delovno samorealizacijo« ($\bar{x} = 3,46$), ki zajema trditve o občutku upoštevanosti, pričakovanju vodje, možnosti pokazati znanje in podati predloge, občutku pomembnosti dela, upoštevanju delavčevih predlogov s strani vodje, samostojnosti pri delu, možnosti za strokovni razvoj in odgovornosti za strokovni razvoj. Najboljše ocenjen je sklop o »delovnih odnosih in sodelovanju«

($\bar{x} = 3,52$), ki zajema trditve o kakovosti dela sodelavcev, komunikaciji v delovnem okolju, sodelovanju v delovnem okolju, počutju v delovnem okolju in dojemanju vsebine dela.

Pomembnost motivacijskih dejavnikov so fizioterapevtke in fizioterapevti ocenili izjemno visoko, s povprečnimi ocenami od 4,1 do 4,8. Po njihovem mnenju spadajo med pomembnejše motivacijske dejavnike dobri odnosi med sodelavci, dobri odnosi z vodjo in dobre delovne razmere ($\bar{x} = 4,8$), sledi plača, nagrada, stimulacija ter varnost zaposlitve ($\bar{x} = 4,7$). Kot najmanj pomemben motivacijski dejavnik so ocenili soočanje ($\bar{x} = 4,1$). S temi podatki smo dobili tudi odgovora na raziskovalni vprašanje, »kateri motivacijski dejavniki so za fizioterapevtke in fizioterapevte med najbolj oziroma najmanj pomembnimi«. Avtorici Zrim in Šavel (2019, str. 33–34) pa navajata, da za tri največje spodbude v delovnem okolju še vedno veljajo občutek zadovoljstva pri delu, priznanje in vrednotenje opravljenega dela ter denar.

Teorija navaja, da so dobri odnosi s sodelavci in z vodjo, denar in dobre delovne razmere higieniki. Plača ti zakonsko pripada, delodajalci pa so zaposlenim dolžni zagotoviti ustrezne delovne pogoje, zato ju zaposleni ne bi smeli dojemati kot glavna motivacijska dejavnika.

Dobljeni rezultati veljajo samo za fizioterapevtke in fizioterapevte, zaposlene v PE Šmarješke Toplice. Na podlagi pridobljenega povprečja posameznih vsebinskih sklopov lahko zaposleni podajo predloge, na kakšen način se lahko dvigne stopnja delovne zavzetosti in motivacije, vodja pa lahko planira nadaljnje aktivnosti. V prihodnosti bi bilo raziskavo smiselno izvesti še v PE Terme Dolenjske Toplice in PE Talaso Strunjan, rezultate med seboj primerjati in ugotoviti, kakšna je stopnja delovne zavzetosti in motivacije fizioterapevtk in fizioterapevtov na ravni celotnega podjetja Terme Krka. Zanimivo bi bilo tudi raziskati, ali sta spremenljivki stopnja delovne zavzetosti in starost oziroma število let delovne dobe v podjetju med seboj povezani in na kakšen način sta povezani ter kakšen je odstotek delovno zavzetih, nezavzetih in aktivno nezavzetih fizioterapevtk in fizioterapevtov v Termah Krka oziroma posameznih PE.

Anketa je bila izvedena anonimno, zato predvidevamo, da so bili zaposleni pri odgovarjanju iskreni, saj niso čutili potrebe po tem, da se pokažejo v čim boljši luči oziroma si niso prizadevali odgovarjati organizacijsko bolj sprejemljivo. Kljub morebitni pristranskosti, ki je lahko prisotna v primeru samoocenjevanja, je prednost te metode, da se posameznik zaveda informacij o sebi, ki niso na voljo drugim, in jih skozi samooceno lahko ponudi. V primeru, da anketa ne bi bila anonimna, pa bi to omogočalo individualni pristop k planiranju aktivnosti za dvig stopnje delovne zavzetosti in motivacije posameznika.

6 Sklep

Zavzetost zaposlenih postaja eden ključnih fenomenov sodobnega vodenja in upravljanja s človeškimi viri. Predstavlja pozitivno delovno naravnano psihološko

stanje posameznika, za katerega je značilna pristna pripravljenost, da prispeva k uspehu podjetja. Z raziskavo na vzorcu 22 fizioterapevtk in fizioterapevtov, zaposlenih v Termah Šmarješke Toplice, smo ugotovili srednjo stopnjo delovne zavzetosti in motiviranosti ($\bar{x} = 3,23$), kar nakazuje, da so fizioterapevtke in fizioterapevti mogoče zadovoljni pri delu, a niso zavzeti ali pa delovna zavzetost ni na tako visoki ravni, da bi bila optimalna oziroma da ne bi bilo možno izboljšanje. Po posameznih vsebinskih sklopih je najslabše ocenjen sklop »delovni pogoji« ($\bar{x} = 2,73$), sledi sklop o »možnostih za delovno samorealizacijo« ($\bar{x} = 3,46$) in sklop o »delovnih odnosih in sodelovanju« ($\bar{x} = 3,52$). Fizioterapevtke in fizioterapevti se zavedajo, da brez kakovostnih medsebojnih odnosov s sodelavci in vodjo, nenehnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja ni kakovostne in varne fizioterapevtske obravnave, kajti sledeči dejavniki so bili zelo visoko ocenjeni glede pomembnosti motivacijskih dejavnikov. Plače, nagrade in stimulacije ter dobri delovni razmer ne bi smeli dojemati kot pomembnih motivacijskih dejavnikov, kajti gre za higienike, ki se uporabljajo kot spodbuda za preprečevanje nezadovoljstva in z njimi ne moremo motivirati zaposlenih. Rezultati izpostavljajo potrebo po dodatnih aktivnostih in možnih izboljšavah na ravni fizioterapevtk in fizioterapevtov ter na ravni podjetja, predvsem na področju delovnih pogojev. Pomembno je poudariti, da je težko ustvariti in zadržati motivirane in zavzete paciente, če nimamo in ne ohranjamo ustrezne ravni motiviranosti in delovne zavzetosti fizioterapevtk in fizioterapevtov.

Nataša Koprivnik

Satisfaction, Motivation and Engagement of Physiotherapists in Performing Their Work

Satisfaction at work, motivation and employee engagement are interconnected in important ways, affecting employees' performance at work and, consequently, the success of the organisation as a whole. Satisfied, highly motivated employees are more productive and produce work of higher quality; this contributes to the success of the organisation, which in turn may evaluate and reward their efforts, thus leading to greater satisfaction (Kosec, 2019, p. 17). Satisfaction at work is defined as 'a pleasant, positive emotional state resulting from the individual's own assessment of their work or their experiences at work' (Kosec, 2019, p. 17; Pecino et al., 2019). However, if an employee is satisfied, that does not necessarily mean that they are engaged or enthusiastic about their work, or that they feel committed to the organisation and are prepared to invest effort in realising its goals (Brod, 2018, p. 6). Gruban (2017) believes that employee satisfaction stands at the base of the pyramid of engagement, followed (in ascending order) by motivation, commitment, pride and, finally, engagement.

Motivation is a key factor and one that exercises a significant impact on employee satisfaction (Zrim & Šavel, 2019, p. 33); it also has a major impact on productivity, meaning that company management should strive to ensure that staff are and remain

motivated (Čeč, 2019, p. 38). Satisfaction is connected to internal factors (motivators), while the highest levels of dissatisfaction are caused by a lack of external (hygiene) factors, which are the factors that help to maintain a normal level of satisfaction (Svetlik, 2009, p. 342). The level of involvement or engagement comes from intrinsic (internal) motivation (Žnidar, 2020, p. 56) through the coordinated operation of three dimensions: whether employees regard their work as meaningful; autonomy; constant improvement and investment of energy in work (Brečko & Mejaš, 2018, p. 53).

If the aim is to have engaged employees, it is not enough merely to create an environment of strong cooperation and two-way communication between employees and management. Rather, it requires employees to recognise the goals as things worth striving for and in which it makes sense to invest more energy.

Engagement is defined as 'energy directed towards the objectives of the organisation' (Brečko & Mejaš, 2018, p. 53) and as 'enthusiasm for work, commitment to an organisation and a readiness to invest effort in realising the objectives' (Brod, 2018, p. 6). Work engagement is associated with the degree to which an individual is physically, cognitively and emotionally integrated into their role at work (Weer & Greenhaus, 2020, as cited in Paladin, 2021, p. 137). Engagement can also be defined in terms of two dimensions: the employee's enthusiasm and the amount of energy they invest, and the positivity they display in the workplace. From the point of view of positivity, an employee may be positive or negative in their attitude towards colleagues, the company and customers. From the point of view of enthusiasm and investment of energy, an employee may be active or inactive (Cook, 2008, as cited in Žibret, 2018).

With their commitment to the company and the efforts they invest, satisfied, highly motivated and engaged employees can help to realise the company's vision, mission and strategy, but also improve customer or client satisfaction, which in turn has a positive effect on company success.

The study aims to examine the engagement and motivation of physiotherapists working at the Terme Šmarješke Toplice health spa. The objectives of the study are:

- To ascertain the physiotherapists' level of work engagement;
- To measure their work engagement and motivation through specific thematic elements (e.g., opportunity for self-fulfilment at work, working conditions, workplace relations and cooperation);
- To study the factors with the greatest impact on work engagement;
- To analyse the importance of motivational factors;
- To make suggestions for improvement.

The following research questions were asked in relation to the physiotherapists:

- RQ1: What is the level of work engagement and motivation?
- RQ2: What is the level of work engagement and motivation when seen through specific thematic elements, e.g., opportunity for self-fulfilment at work, working conditions, workplace relations and cooperation?
- RQ3: Which factors have a positive impact on work engagement?
- RQ4: Which factors have a negative impact on work engagement?
- RQ5: What are the most important motivational factors?

□ *RQ6: What are the least important motivational factors?*

The study is based on a descriptive and causal non-experimental (empirical) research method, and employs quantitative data-collection and survey techniques. An anonymous online survey was produced on the www.lka.si platform, containing three parts: respondents' demographic data, an employee engagement and motivation questionnaire (designed by Paladin et al. (Paladin 2020; Paladin, 2021)), and a motivational factors questionnaire. The engagement and motivation questionnaire comprised 19 indicators/statements, assessed using a 5-point Likert scale: 1 – completely untrue, 2 – untrue, 3 – neither true nor untrue, 4 – true, and 5 – completely true. Motivational factors were assessed as follows: 1 – unimportant, 2 – little importance, 3 – medium importance, 4 – important, and 5 – very important. We selected the motivational factors based on a review of Slovenian literature.

The basic population comprised 23 physiotherapists employed at the Terme Šmarješke Toplice unit of the Terme Krka Group. Twenty-two physiotherapists took part: 3 men (14%) and 19 women (86%). One physiotherapist was under 25 (5%), 11 physiotherapists were between 26 and 35 (50%), 4 physiotherapists were between 36 and 50 (18%) and 6 physiotherapists were over 50 (27%). Ten had worked at the spa for 5 years or less (45%), 3 for between 6 and 10 years (14%), 3 for between 11 and 20 years (14%), one for between 21 and 30 years (5%) and 5 for over 30 years (23%).

The primary data were obtained from the Ika survey. We sent the survey link via the Viber messaging service, with one respondent being contacted via Messenger. The survey took place from 21 to 26 November 2021.

Work engagement and motivation were analysed as a whole, with reference to all 19 indicators, and through specific thematic elements (workplace relations and cooperation, working conditions, opportunity for self-fulfilment at work). On a sample of 22 physiotherapists employed at the spa, we found a medium level of work engagement and motivation ($\bar{x} = 3.23$), indicating that while they might be satisfied at work, they are not engaged with it, i.e., their engagement is not optimal or is incapable of being increased. This provided an answer to the question 'What is the level of the physiotherapists' work engagement and motivation?'

The statement 'I am satisfied with my pay' stood out more strongly from the set of statements ($\bar{x} = 2.2$). The physiotherapists also gave a low score to 'There is enough opportunity for promotion at the company' ($\bar{x} = 2.4$) and 'I receive an adequate amount of work' ($\bar{x} = 2.5$), followed by 'Working conditions are good' ($\bar{x} = 2.8$) and 'My opinion is heeded at work' ($\bar{x} = 2.9$). 'I perform my work independently' ($\bar{x} = 4.3$) and 'I work well with colleagues' ($\bar{x} = 4.1$) received the highest scores. Therefore, this yielded answers to the questions 'Which factors have a positive/negative impact on work engagement?'

In relation to the question 'What is the level of work engagement and motivation when seen through specific thematic elements?', we see that 'working conditions', which encompasses statements on work resources, working conditions, praise from management, quantity of work, pay and promotion opportunities ($\bar{x} = 2.73$), recei-

ved the lowest score. This was followed by 'opportunities for self-fulfilment at work' ($\bar{x} = 3.46$), which encompasses statements on feelings of being listened to; management expectations; opportunity to demonstrate knowledge and make suggestions; feeling that one's work is important; management's consideration of employees' suggestions; autonomy at work; professional development opportunities; and responsibility for professional development. 'Workplace relations and cooperation', which encompasses statements on the quality of colleagues' work, communication at work, cooperation at work, well-being at work and an understanding of the work, received the highest score ($\bar{x} = 3.52$).

The physiotherapists gave very high scores to the importance of motivational factors, with averages ranging from 4.1 to 4.8. They felt that good relations with colleagues and management, and good working conditions were among the most important motivational factors ($\bar{x} = 4.8$), followed by salary, incentive pay and security of employment ($\bar{x} = 4.7$). Joint decision-making was rated as the least important motivational factor ($\bar{x} = 4.1$). Using these data, we also obtained an answer to the research questions 'What are the most/least important motivational factors?' Salaries, bonuses, incentive pay and good working conditions should not be understood as important motivational factors, but as 'hygiene factors' employed as incentives to prevent dissatisfaction. They cannot be used to motivate employees.

The results obtained are only applicable to physiotherapists employed at the Terme Šmarješke Toplice health spa in Slovenia. On the basis of the average obtained for the individual thematic elements, employees can put forward suggestions on how levels of work engagement and motivation can be raised, while management can plan future activities. The results highlight the need for further activities and for possible improvements at the physiotherapist and company level, particularly in relation to working conditions.

LITERATURA

1. Bitenc, P. (2012). Kaj je organizacijska klima. Dostopno na: <http://www.ocr.si/?p=22> (Pridobljeno 14.12.202)
2. Brečko, D. in Mejaš, N. (2018). Od merjenja zadovoljstva, preko kulture in zavzetosti do organizacijske energije. HRM: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, 4(14), str. 51-56.
3. Brod, A. (2018). Zadovoljstvo ni dovolj za uspeh. HRM: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, 4(14), str. 6-8.
4. Čeč, F. (2019). Motivacijski dejavniki za večjo produktivnost. HRM: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, 5(20), str. 38-39.
5. Gruban, B. (11.03.2010). Zavzetost zaposlenih za izhodno strategijo. Dostopno na: <https://www.finance.si/273890/Zavzetost-zaposlenih-za-izhodno-strategijo> (Pridobljeno 8.12.2021)
6. Gruban, B. (2017). Sinergija poslovne strategije in org. kulture. Dostopno na: https://www.srips-rs.si/storage/app/media/uploaded-files/sklad-www__2_.pdf (Pridobljeno 8.12.2021)
7. Kosec, Z. (2019). Zadovoljstvo in počutje kot pomembna dejavnika za doseganje uspešnosti zaposlenih. HRM: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, 5(21), str. 15-17.

8. Masten, R. (2018). Motivacija, zadovoljstvo in nagrajevanje na delovnem mestu. HRM: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, 4(19), str. 70-72.
9. Mihalič, R. (2007). Opredelitev organizacijske kulture in klime. V: Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo. Škofja Loka: Mihalič in Partner, str. 3-8.
10. Moretti, M. (2017). Organizacijska klima: zgodovina, pojem in dimenzije. V: Vinkler, J. (ur.). Organizacijska kultura in organizacijska klima: teorija, praksa in raziskave v Sloveniji. Koper: Založba Univerze na Primorskem, str. 61-68. Dostopno na: https://www.researchgate.net/profile/Melita-Moretti/publication/323221933_Organizacijska_kultura_in_organizacijska_klima/links/5b16b64da6fdcc6d3e04c86d/Organizacijska-kultura-in-organizacijska-klima.pdf (Pridobljeno 21.12.2021)
11. Paladin, M. (2020). Merjenje delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih. HRM: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, 6(26), str. 8-11.
12. Paladin, M. (2021). Razvoj vprašalnika o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih. Revija za univerzalno odličnost, 10(2), str. 136-154. Dostopno na: https://www.fos-unm.si/media/pdf/RUO/2021-10-2/RUO_PALADIN.pdf (Pridobljeno 21.11.2021)
13. Pecino, V., Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., Aguilar-Parra, J. M., Padilla-Góngora, D. in López-Liria, R. (2019). Organisational Climate, Role Stress, and Public Employees' Job Satisfaction. International journal of environmental research and public health, 16 (10), str. 1-12. Dostopno na: <https://doi.org/10.3390/ijerph16101792> (Pridobljeno 21.12.2021)
14. Petrovčič, A. in Boštjančič, E. (2019). Je denar res dober motivator na delovnem mestu? HRM: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, 4(19), str. 67-69.
15. Povše, S. (2018). Vpliv organizacijske klime na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Revija za univerzalno odličnost, 7(3), str. 297-320. Dostopno na: https://www.fos-unm.si/media/pdf/RUO/2018-7-3/RUO_120_POVsE2.pdf (Pridobljeno 21.11.2021)
16. Svetlik, I. (2009). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V: Svetlik, I. in Zupan, N. (ur.). Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, str. 337-377.
17. Zrim, M. in Šavel, B. (2019). Motivacija na delovnem mestu ter njen vpliv na zdravje in dobro počutje zaposlenih. HRM: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, 4(19), str. 33-34. Well-Being and Satisfaction of Nurses in Slovenian Hospitals: A Cross-Sectional Study
18. Žezlina, J. in Bitenc, P. (23.9.2020). Kako do večje zavzetosti vaših zaposlenih. Dostopno na: <https://delodajalci.mojedelo.com/strokovni-nasvet/kako-do-vecje-zavzetosti-vasih-zaposlenih/d-3991> (Pridobljeno 8.12.2021)
19. Žibret, A. (12.12.2018). Zavzetost zaposlenih. Dostopno na: <https://www.e-kadrovik.si/vsebine/delovno-razmerje/spremljanje-kariere-zaposlenih/zavzetost-zaposlenih/> (Pridobljeno 8.12.2021)
20. Žnidar, S. (2020). Motivacija iz nas samih. HRM: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, 5(26), str. 56-57.

Mentorstvo v organizacijah

DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v9i1.108>

Prejeto: 22.1.2020 / Sprejeto: 24.3.2022

Strokovni prispevek

UDK 331.361.3+005.62

KLJUČNE BESEDE: mentorstvo, mentor, mentoriranec, naloge, vloge

POVZETEK – Mentorstvo se je začelo razvijati že v času stare antike, zato mentorstvo ni novost. Vsaka organizacija pristopi drugače do mentorstva in ga glede na lastne potrebe, delovno okolje in potrebe vseh udeležencev prilagodi. Mentorstvo je dolgotrajen proces in zahteva sodelovanje, komuniciranje med mentorjem in mentorirancem. Je eden bistvenih procesov organizacije, saj je način spodbujanja in uresničevanja ciljev posameznikov. Preko nalog mentoriranec in mentor razvijata svoje kompetence, uresničujeta vse zadane cilje, naloge ter želje. S sodelovanjem med mentorjem in mentorirancem se gradi njuna uspešnost, hkrati tudi uresničujeta svoje karijerne načrte, ki zajemajo življenjsko in delovno pot. Namen raziskave je, da se opredeli pomembnost vloge mentorja pri razvoju mentoriranca v času mentoriranja. Vzorec raziskave zajema respondente z različnih področij dela ter različne starosti, kar je omogočilo raznolikost rezultatov. Raziskava je pokazala, na kakšen način vplivajo mentorjeve vloge in naloge v času mentoriranja, ter uspešnost mentorstev. Skozi mentorski proces se posameznik uvede v delovno okolje, sam proces pa pripomore k razvijanju posameznikovih kompetenc in uresnitvi zadanih ciljev.

Received: 22.1.2020 / Accepted 24.3.2022

Professional paper

UDC 331.361.3+005.62

KEYWORDS: mentoring, mentor, mentee, assignments, roles

ABSTRACT – Mentoring began to develop as early as ancient times; therefore, mentoring is not new. Each organization approaches mentoring differently and adapts it according to its own needs, the work environment, and all the participants' needs. Mentoring is a long process requiring cooperation and communication between the mentor and the mentee. It is one of the essential processes of an organization, as it helps promote and realize the goals of individuals. Through assignments, the mentee and the mentor develop their competencies, realize set goals, assignments, and wishes. Through cooperation between the mentor and the mentee, success is built, and they realize their plans concerning their life and career. The research aims to define the importance of the role of the mentor in developing the mentee during the mentoring process. The research sample includes respondents from different lines of work and different ages, which enabled diverse results. Research has shown how mentoring roles and assignments are influenced during mentoring, and their subsequent performance. Through the mentoring process, the individual is introduced to the work environment and the process helps develop the individual's competencies and achieve the set goals.

1 Uvod

V prispevku opisujemo pomen mentorstva tako za posameznika kot za organizacijo. Mentorstvo ima dolgo tradicijo, saj se je začelo izvajati že v času stare antike kot način predajanja znanja in izkušenj na naslednjo generacijo.

Mentorstvo je oblika izobraževanja, ki poteka na več načinov. Način mentoriranja je odvisen od mentorja in okolja. Mentorstvo je pomemben proces organizacij, saj preko njega mentorirancu svetujemo, ga vodimo, vzgojimo in izobražujemo, kar pripomore k njegovemu razvoju. Ključni deli mentorstva so posameznikovo predhodno znanje, potrebe, želje, interesi in izkušnje. Današnja ovira pri mentorstvu je ta, da

se mentoriranec s težavo nauči sam, kaj mora na odrejenem delovnem mestu delati. Nekoč je mentorstvo delovalo kot prenašanje znanja na naslednike določenih obrti. Dandanes se še vedno znanje prenaša, poleg tega pa je potrebno poskrbeti, da se v času mentorstva upoštevajo določena pravila, zakonodaja, značilnosti in razvoj v sodobni informacijsko-tehnološki družbi.

Na splošno je mentorstvo odnos med mentorjem in mentorirancem. Glavni namen mentorstva je, da se lahko mentoriranec pripravi za pot, ki ga privede do uspeha v njegovi karieri. Za uspešen proces mentorstva je poleg mentorja in mentoriranca pomembna tudi delovna organizacija. Vzpostavljen mentorski sistem, podprt s strani organizacije in usklajen z njenimi cilji, pomembno prispeva k temu, da se mentoriranec pravilno uvede in nauči postopka dela v procesih uvajanja v delovno organizacijo in nadaljnega usposabljanja.

Cilji prispevka zajemajo opredelitev vloge in nalog mentorja pri uvajanju mentoriranca v organizacijo ter opredelitev razlik med mentorstvom na različnih področjih dela v gospodarstvu. Prav tako se s pomočjo raziskave preuči pojavnost vlog in nalog mentorjev v mentorskem procesu ob uvajanju mentoriranca v delovno organizacijo, pojavnost oblik mentorstev v različnih organizacijah ter pojavnost kompetenc mentorirancev v času mentorstva v organizacijah in ugotovi pomembnost (ne)poznavanja mentorirancevih želja, ciljev in kariernih načrtov.

Za boljši vpogled v proces mentorstva smo raziskali relativnost vloge mentorjev pri razvoju mentorirancev in povezanost mentorskega procesa z organizacijo, kako se uporabljajo drugačne oblike mentorstva na določenem delovnem področju ter kako se razvija mentoriranec skozi mentorski proces v organizaciji. Zato smo v teoretičnem delu prispevka predstavili, kaj je mentorstvo, kdo je mentor, kdo je mentoriranec ter kakšno je razmerje med mentorjem in mentorirancem v organizaciji. V raziskovalnem delu smo predstavili rezultate, ki smo jih pridobili z analizo odgovorov, ki so jih podali anketiranci. Bistven namen raziskave je, da se ugotovi pomen vloge mentorja pri razvoju mentoriranca ter vpliv mentorjeve vloge in nalog v času mentorskega procesa.

2 Mentorstvo

Mentorstvo ni nekaj, kar bi bilo aktualno zadnjih nekaj desetletij. O mentorstvu se je govorilo že v daljni preteklosti, že v času Platona, ko je iz njegovih del razvidno, da je bil Sokrat njegov mentor in velik učitelj, za katerega je bilo značilno, da je poučeval z dialogom. Aristotelov mentor je bil Platon, ki je začel koncept mentorstva, filozofijo poučevanja, ki se je skozi Aristotelovo življenje razvijalo. Mentorstvo ima dolgo tradicijo in nekatere značilnosti so se ohranile do danes. Proces mentorstva povezujemo z dialogom, razvojem posameznika, njegovega samozavedanja, kritičnosti, da je mentorstvo vodenje osebe v njegovo kariero (Govekar-Okoliš, 2016, str. 3).

Sodobni teoretiki mentorstvo opredelijo različno. Nekateri se osredotočajo na dolgotrajnost in tradicijo procesa. Tako Krajnc (1979, v: Govekar - Okoliš in Kranjčec, 2016, str. 45) razlaga, da je mentorstvo posebna oblika vodenja, ki predstavlja dolgo-

ročen proces medsebojnih stikov med mentorjem in mentorirancem. Daloz (1986, v: Govekar - Okoliš in Kranjčec, 2016, str. 45) razlaga mentorstvo kot proces, s katerim se spodbuja posameznike, da razmislijo o svoji življenjski in poklicni poti, ki privedeta do intelektualne rasti, sprememb in razvoja. Podobno je mentorstvo opredelil Clutterbuck (1994, v: Govekar - Okoliš in Kranjčec, 2016, str. 45), ki navaja, da je vsako dobro mentorstvo tisto, v katerem se mentor in mentoriranec enakovredno spoštujeta, prepoznata lastno potrebo po osebnem razvoju ter imata razvito predstavo, kam hočeta iti. Mentorstvo je eden najmočnejših razvojnih poskusov, ki so dosegljivi posamezniku in organizacijam. Je tudi vodenje v smislu izobraževanja in vzgajanja posameznika (Govekar - Okoliš in Kranjčec, 2016, str. 45).

Brečko in Painkret (2018, str. 12) se osredotočita na sodobno paradigmo, za katero je pomembna vzajemnost v odnosu odkrivanja in je usmerjena k učenju. Avtorja izpostavita, da sta mentor in mentoriranec za odnos in proces soodgovorna. Glavne značilnosti sodobne paradigme so učenje, ki je ključen element in zahteva spodbudno okolje; razvoj, ki poudarja in usmerja v prihodnost; recipročnost, pri kateri so učenje, odgovornost in doprinos vzajemni; ter stalna komunikacija, ki se preko vprašanj, dilem in odgovorov usmerja v aktivno iskanje poti.

Podobno tudi Balkovec Debevec (2016, str. 13) opisuje mentorstvo kot obliko izobraževanja in poudarja pomembnost odnosa med mentorjem in mentorirancem. Račnik (2010, str. 205) izpostavi dve dimenziji mentorstva: razvojno, kjer je odnos med mentorjem in mentorirancem dvosmeren, in pokroviteljsko, kjer je odnos enosmeren.

Pri razvojnem mentorstvu sta mentor in pripravnik na isti ravni, kjer mentor pomaga pripravniku, da razume, kaj naj stori in kako se je potrebno lotiti dela. Ker učenje poteka dvosmerno in ker imata prijateljski odnos, to privede do pripravnikovega spoštovanja mentorja. Rang tu ni pomemben. Od začetka imata določen željen rezultat, ob katerem se oba veselita. Mentor je nekdo, ki ima izkušnje in znanje in katerega pomoč je v obliki sugestivnih vprašanj. Mentorjevo sporočilo je: »Pridobi si lastne izkušnje, izgradi si lastno modrost.« (Račnik, 2010, str. 205–206).

Pri pokroviteljskem mentorstvu imata mentor in učenec podrejeno-nadrejeno razmerje, kjer mentor poda navodila in osnovno znanje, kako naj učenec naredi določeno nalogo. Mentor ve, kateri so cilji, medtem ko jih učenec spoznava sproti, njegova pomoč prihaja v obliki nasvetov. Mentor je starejša oseba z izkušnjami in znanji, lahko tudi višjega ranga, pričakuje od učenca popolno lojalnost in spoštovanje – gre za formalno obvezo. Ko začne učenec napredovati, se začnejo konflikti zaradi upiranja mentorjevim nasvetom. Mentorjevo sporočilo je: »Poslušaj, kaj so moje izkušnje, spoštuj nasvete.« (Račnik, 2010, str. 205–206).

S tem ko mentoriranec opazuje in sledi mentorjevim nalogam, se tvori tako partnerski kot prijateljski odnos, ki ima obojestransko koristnost in je zasnovan na dolgotrajnem razvoju mentoriranca. Skozi odnos se mentor in mentoriranec uči, pridobivata nove informacije, negujeta nove veščine in drugo. Prijateljska zveza v času mentorstva omogoča dobre temelje, na katerih se gradi zaupanje, ki vpliva na potek učenja. Pred začetkom mentorskega procesa morata mentor in mentoriranec uskladiti mentorjeve naloge, cilje in angažiranost, kar bo mentorirancu koristno pri njegovem

razvoju, uvajanju, učenju in/ali izobraževanju. Naloge in cilji so orientirani v rezultate mentoriranja in pridobivanje znanja, hkrati pa se mentorjeva angažiranost spremeni skozi proces mentorstva od aktivne (začetek postopka uvajanja, izobraževanja) do pasivne (prepuščamo opredeljevanje ciljev, nalog, organiziranje srečanj in ostale procese, ki spadajo v proces uvajanja). Tovrsten pristop omogoča mentorirancu samostojen razvoj ob pomoči mentorja, v kolikor le-to potrebuje (Račnik, 2010, str. 205).

Mentorstvo obstaja v več oblikah, vrstah, obstaja več različnih načinov prenašanja znanja, izkušenj in nalog, ki jih prejemamo in dajemo (Wooden in Yaeger, 2012). Govekar - Okoliš in Kranjčec (2016, str. 51) razvrščata mentorstvo v štiri modele oziroma oblike, ki so:

- tradicionalno mentorstvo – kjer gre za močno interakcijo med mentorjem in mentorirancem, kjer je mentor v večini primerov starejša in izkušena oseba, ki vodi mentoriranja;
- vrstniško mentorstvo – poteka med vrstniki in je drugačno od tradicionalnega mentorstva posebno v tem, da sta oba, tako mentor kot mentorirane, v vlogi učitelja ali učenca;
- enakovredno ali co-mentorstvo – posebno po tem, da se v njem vzpostavlja vzajemen odnos med mentorjem in mentorirancem, tako da sta si enakovredna;
- e-mentorstvo – posebno po tem, da gre za posredno izobraževanje in učenje med mentorjem in mentorirancem ter je zasnovano na uporabi informacijske tehnologije in je v praksi vse pogostejše.

Veliko teoretikov, kot so Govekar - Okoliš, Kranjčec, Račnik, Balkovec Debevec, Brečko in Painkret, opredeljujejo več vrst, oblik mentorstva, medtem ko drugi teoretiki gledajo na mentorstvo kot nalogo. Ne glede na to, da obstaja tovrstni način poučevanja, se posameznik lahko preko različnih dejanj uči. Vsakič, ko nekoga opazujemo, si zapomnimo njegovo vedenje, značaj, dejanja in skozi vse opaženo se lahko posameznik nauči tisto, kar je za določen proces dela bistvenega pomena. Teoretiki opredeljujejo, da se ta način uvajanja zgodi, kadar mentor opazuje mentorirance pri delu, prav tako ko drugi opazujejo pri delu njega. Pri mentorstvu gre za odločitve, ki jih sprejemamo, in za odločitve o tem, kako bomo opazovali svet in odločitve ter kako bomo v tem svetu delovali (Wooden in Yaeger, 2012).

Mentorstvo je prav tako način pomoči posameznikom, da se lahko učinkoviteje razvijajo. Je odnos, namenjen krepitevi samozavesti in podpori, saj lahko tako mentorirane prevzame nadzor nad lastnim razvojem in delom. Mentorstvo ni enako kot usposabljanje, poučevanje ali treniranje, saj mentorjem ni potrebno biti usposobljen trener ali strokovnjak za vlogo mentorja. Biti morajo sposobni poslušati, postavljati vprašanja, ki bodo mentorirance pripravili do tega, da določi potek ukrepov, ki jih sprejema glede na lasten razvoj. Mentorstvo je proces, ki pomaga organizaciji pri širjenju znanja, nemotenemu delovanju in dodatnemu pridobivanju idej (Laithwaite, ni letnice, str. 3).

Slabo načrtovan ali izpeljan mentorski proces ne vpliva samo na kakovost dela mentorjev, marveč tudi na uspešnost posamezne organizacije. Velikokrat privede do odhoda t. i. talentov iz organizacije v prekratnem časovnem roku, velik vpliv ima

tudi slaba implementacija vpeljave novega zaposlenega. Pri mentorskem procesu ni pomembno samo to, da se mentoriranca uvede v organizacijo, kjer opravlja delovne naloge, poudarek mora organizacija dati tudi temu, da se mentoriranca uvede v proces dela in kulturo organizacije. Velikokrat nepravilen način izvajanja mentorskega procesa privede do tega, da je mentoriranec nezadovoljen, izgubi motivacijo in postopoma se prebudi želja po odhodu. Za organizacije je pomembno, da je mentorski proces zastavljen ustrezno in omogoči pridobivanje novih idej, nove perspektive, omogoča prijetnejšo organizacijsko kulturo, izboljša ugled in zadovoljstvo zaposlenih v organizacijah (Esih in Novak, 2019, str. 14).

V obdobju trajanja mentorstva sta pomembna dva posameznika, to sta mentor in mentoriranec. V nadaljevanju bosta predstavljena, predvsem njune naloge, kompetence in druge pomembne lastnosti, ki so pomembne v času mentorstva.

3 Mentor

Pomen besede mentor izhaja že iz časa Homerja, ko je bil opredeljen kot junak, modrec in zaupanja vreden posameznik v epu Odiseja. Sama beseda mentor se je v tistem času uporabljala med grškimi politiki, športniki in igralci in je pomenila osebo, ki je bila vzor in imela vpliv na razvoj drugih oseb ter njihove kariere (Balkovec Debevec, 2016, str. 12). Govekar - Okoliš (2016, str. 4) definira mentorja kot osebo, ki je lahko vodnik, učitelj, vzgojitelj oziroma moder in dobro misleč svetovalec. Hkrati je oseba, ki z nasveti in pojasnili usmerja ter vodi neizkušenega posameznika. Pomaga mentorirancu strniti pot do cilja in nadomešča nekatere njegove manjkajoče lastnosti. Mentor je prav tako definiran kot strokovna oseba, ki ima modrost in znanje.

S poglobljenim razumevanjem in pojmovanjem mentorja so se ukvarjali pedagogi, andragogi in psihologi. Posledično je prišlo do številnih interpretacij pri različnih virih. Vsem je skupno to, da se poudarja pomen mentorja kot vodnika, spodbujevalca, kot tistega, ki ima dovolj izkušenj, ter pospeševalca razvoja, saj s svojim trudom, znanjem in izkušnjami ponuja posamezniku možnosti za hitrejši optimalen razvoj ob pridobivanju znanja in izkušenj (Balkovec Debevec, 2016, str. 12).

Dober mentor sprejme vse okoliščine kot izziv in s svojim ravnanjem mentoriranca vključuje v izvajanje postopkov, ga spodbuja in mu izkazuje zaupanje. Mentor sprejema in igra vlogo učitelja, pomočnika, vodnika, svetovalca, ki daje podporo posamezniku in ga usmerja, motivira ter mu pomaga iskati nove priložnosti za učenje. Mentoriranec pod njegovim vodstvom razvije ustrezne kompetence, ki mu bodo omogočale učinkovito, neodvisno in odgovorno delo v njegovi stroki (Kermavnar in Govekar - Okoliš, 2016, str. 28).

Govekar - Okoliš in Kranjčec (2016, str. 14) opredeljujeta mentorja kot osebo, ki pomaga mentorirancu in je pozorna na njegove potrebe, osebne lastnosti, je vodnik, ki ga vodi na njegovi poti do zastavljenih ciljev. Mentor sam po sebi ni uspešen v svoji vlogi, ampak ga velikokrat naredi uspešnega prav mentoriranec. Zuljan Valenčič idr. (2007, str. 125) mentorja opredeljujejo kot osebo, ki spodbuja, daje naloge,

postavlja svojega mentoriranca pred nove izzive, mu organizira možnosti za pridobivanje izkušenj, pomaga ter olajša delo in učenje, ga varuje pred prehudimi napakami in drugimi posledicami neizkušenosti.

3.1 Vloge in naloge mentorja

Mentor ima več vlog in vsaka narekuje naloge, ki jih mentoriranec upošteva. Mentorjeve vloge so številne, izpostavili jih bomo le nekaj. Mentor prehaja iz ene vloge v drugo, vsaka od teh vlog ima tudi svoje naloge. Strukturna mentorjeva vloga je pomembna, ker z njo spodbuja k aktivnosti, načrtovanju, organiziranju, uvajanju ter k ustvarjanju posameznika. Druga je podporna mentorjeva vloga, ki se kaže v sprejetosti mentoriranca, ko mu pomaga, v prijateljstvu in svetovanju. Strokovna mentorjeva vloga je namenjena spodbujanju posameznikovega razvoja, usposabljanju, vzgajanju ter ocenjevanju. Pri vsaki vlogi je pomembno, da je mentor usposobljen, se zna prilagajati situaciji ter značilnostim mentoriranca (Govekar - Okoliš in Kranjčec, 2016, str. 15).

Poleg navedenih treh vrst vlog Brečko in Painkret opisujeta še druge vloge. Te pripomorejo k njegovemu osebnemu razvoju, povezane so z njegovimi željami in možnostjo uresničevanja karijerne poti. Mentor je tudi (Brečko in Painkret, 2018, str. 13–14):

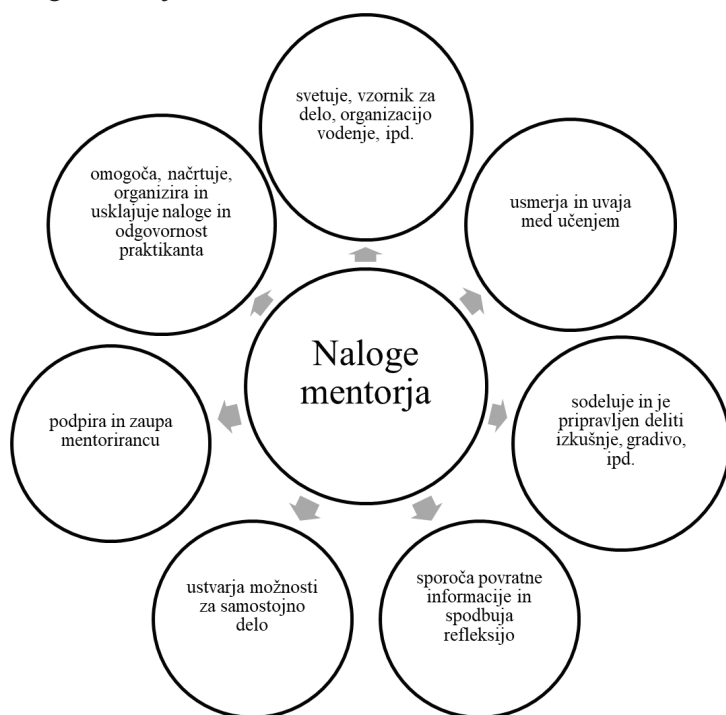
- svetovalec – ponuja nasvete za učenje, opravljanje nalog ali vstop v organizacijo, upošteva načelo srednje mere, saj lahko preveč informacij vpliva na mentorirančev razvoj, ponudi nasvet, kadar mentoriranec zaprosi zanj;
- zaupnik – odnos med mentorjem in mentorirancem temelji na zaupanju, saj v kolikor ne, je dobro, da se delovno razmerje konča, saj lahko vpliva na njun razvoj, kajti zaupanje se gradi skozi celoten mentorski proces in se lahko podre z eno napačno potezo;
- oskrbnik virov – mentorjeva naloga je, da mentorirancu priskrbi vse potrebne vire, da se lahko razvija, to je lahko vse od osnovnih sredstev do najmanj pogostih virov za delo, le-ti niso samo zapisani oz. organizacijski predpisi, ampak tudi »ustni« viri;
- »navijač« – v času mentorskega procesa mentor s svojim navijanjem opogumlja, spodbuja mentoriranca, s tem pridobiva energijo za izzive, mentor mu da občutek varnosti, tako je lahko mentoriranec uspešen in ustvarja spodbudno okolje;
- strateg – mentor pozna vse v organizaciji, delovanje organizacije, vključevanje v skriti kurikulum, kaj je značilno v določenem okolju, mentor lahko mentoriranca spretno usmeri do cilja, pomaga oblikovati zmagovalno strategijo, strategija se v mentorskem procesu lahko tudi spremeni, kar je lahko odvisno od napredka mentoriranja ali od organizacije;
- zgled posnemanja – mentoriranec velikokrat posnema mentorja, tako pri delu kot pri komunikaciji in vzpostavljanju odnosov, velikokrat bolj šteje tisto, kar mentor dela kot tisto, kar govori, pomembno je, da se mentor zaveda, da se od njega zahteva največja stopnja osebne konsistentnosti;
- lobist – vsak mentor je zavzet za svojega mentoriranca, s ponosom govori o njem, njegovih idejah, mentorjeva naloga je, da dela mentoriranca bolj vidnega, najbolj spretni lobisti dajejo občutek, da je bil mentoriranec omenjen mimogrede, kljub

temu da je bilo načrtovano, tako se odprejo mentorirancu vrata nove karijerne priložnosti;

- oblikovalec življenjskega stila – k mentorjevim nalogam spada tudi pomoč pri oblikovanju življenjskega stila, pomoč pri uravnoteženju poklicnega in zasebnega življenja, stopnji mobilnosti ter osebni fleksibilnosti v določenem poklicu, biti mora usmerjen k razvoju celovite osebnosti.

Čebuljeva (2007, str. 31) je naloge mentorja povzela in jih prikazala v shemi (shema 1), v kateri so zajete ključne in najbolj pogoste naloge mentorja, kot jih predstavljajo številni raziskovalci.

Shema 1: Naloge mentorja



Vir: Čebulj, N. (2007). Mentorstvo kot temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih. HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, 5(20), str. 31.

Čebuljeva (2007, str. 31) je navedene naloge v shemi 1 povzela po avtorici Opalk, ki je leta 2003 opredelila pomen določitve delovnih in učnih ciljev ter dejavnosti in strukturo programa usposabljanja. Ključne mentorjeve naloge so še, kot je razvidno iz sheme 1, svetovanje pri uresničevanju nalog in projektov, sprejem in uvajanje v novo delovno okolje, pogovor o projektu, delovnem področju, praktični nalogi, ustrezno strokovno uvajanje (naloge podjetja kot takega), sprotne svetovanje in nadzorovanje, ki zagotovi pozitivno delovno izkušnjo, vrednotenje dela mentoriranca, vzdrževanje odprte komunikacije med mentorskim procesom ter spodbujanje timskega dela.

Govekar - Okoliš (2016, str. 15) je opredelila naloge mentorja tekom usposabljanja, ki zajemajo spodbujanje strokovnega razvoja mentoriranca, učenje na področjih komuniciranja, kritičnega mišljenja, odgovornosti, prilagodljivosti ter skupinskega dela, ustvarjanje situacij za napredovanje, učenje specifičnih spretnosti, postavljanje izzivov in dodeljevanje odgovornosti, dajanje konstruktivne povratne informacije tako o mentorirančevih močnih kot šibkih točkah, pomoč pri razumevanju kulture podjetja, dosegljivost za pogovor, odgovarjanje na vprašanja mentoriranca ter spodbujanje in dajanje podpore, deljenje informacij in pomoč mentorirancu pri vzpostavitvi mreže poslovnih stikov.

Ne smemo pa pozabiti na končno mentorjevo nalogo, da pripravi končno pisno evalvacijo praktičnega usposabljanja mentoriranca. Prav tako mora opraviti samoevalvacijo, kako je bil uspešen kot mentor in ali je uspel doseči vse cilje z mentoriranjem. Potrebno je ovrednotiti vzroke za morebitna odstopanja od načrtovanih ciljev usposabljanja mentoriranca in sprejeti odločitve za uspešnejše in kakovostnejše opravljanje mentoriranja (Govekar - Okoliš in Kranjčec, 2016, str. 128–129).

Kot je razvidno iz navedenih nalog mentorja, lahko opazimo, da je pred več kot desetimi leti bil večji poudarek na tem, da se uresničujejo zadane naloge, mentoriranca ustrezno strokovno uvaja s pomočjo sprotnega svetovanja in nadzorovanja ter vzdržuje odprta komunikacija in spodbujanje timskega dela. Dandanes so mentorjeve naloge naravnane na učenje, dajanje konstruktivnih povratnih informacij, pomoč pri razumevanju kulture organizacije, postavljanje izzivov, s pomočjo katerih se bo mentoriranec razvijal in pridobival dodatne kompetence, izkušnje. S tem mentor »gradi«² mentoriranca in pripomore k njegovemu razvoju tako v organizaciji kot v zasebnem življenju.

3.2 *Kompetence mentorja*

Za izvajanje vlog in nalog mora biti mentor ustrezno usposobljen, ključne pa so kompetence posameznika v času mentorskega procesa. Ključne kompetence mentorja pri mentorskem procesu so aktivno poslušanje, sposobnost gradnje zaupanja, sposobnost motiviranja, postavljanje ciljev, identifikacija znanja in sposobnosti mentoriranca, upravljanje s tveganji (za zdravje in varnost) na delovnem mestu, poleg tega pa še dobre interpersonalne veščine ter podajanje jedrnate in jasne razlage nalog (Kukovič Rajšp, 2016, str. 24–25).

Poleg navedenih potrebuje mentor za izvajanje mentorskega procesa tudi kompetence, kot so strokovno znanje in izkušnje, vzpostavljanje partnerstva in vzajemnega zaupanja, svetovanje, coaching, motiviranje in navduševanje mentoriranca, zagotavljanje strukture posameznih mentorskih srečanj, poznavanje kompetenc za samostojno opravljanje psiholoških dejavnosti ter razvite veščine poučevanja (Sanchez, 2010, str. 5).

4 Mentoriranec

V 2. členu Pravilnika o trajanju pripravništva, načinu, poteku in programu usposabljanja pripravnikov (2009) je mentoriranec opisan kot oseba, ki nima ustreznih delovnih izkušenj v skladu z zakonom. Mentoriranec je oseba, ki prvič sklene pogodbo o zaposlitvi, primerno njegovi stopnji strokovne izobrazbe, z namenom, da se usposobi za opravljanje dela. V pravilniku velja, da je mentoriranec oseba, ki sklene delovno razmerje in se usposablja za opravljanje dela, če je bila predhodno že zaposlena in še ni končala pripravniške dobe oziroma si ni pridobila dovolj primernih delovnih izkušenj za prevzem delovnega mesta, ustreznega njeni izobrazbi.

Usposabljanje mentoriranja poteka po programu pripravništva ter programu posamezne organizacije (v kolikor imajo pripravljenega), s pomočjo katerega mentor in mentoriranec uspesta pripraviti načrt, ki ga potrdi direktor. Pri pripravi se upoštevajo naloge delovnega mesta in kompetence posameznika (Zuljan Valenčič idr., 2007, str. 167).

4.1 Naloge mentoriranja

Pod vodstvom mentorja v času uvajanja mentoriranec opravlja sledeče naloge (Zuljan Valenčič idr., 2007, str. 171–172):

- naloge, s katerimi spoznava, kako se načrtuje in izvede določeno delo;
- priprava na delo, izvedba predstavitve (lahko pred strokovnimi partnerji, sodelavci, pred otroki v vrtcu) v skupini, na oddelku ali druge oblike dela, v skladu z nalogami delovnega mesta;
- vključevanje mentoriranja neposredno v delovno okolje, v skupinsko delo, v individualno delo, kjer si mentoriranec zagotovi samostojnost, do določene mere je še pod nadzorom mentorja;
- priprava in izvedba evalvacije, raziskave na določenem področju;
- usposabljanje in izobraževanje glede delovnega področja;
- širjenje znanja iz teoretičnega na praktično področje;
- upoštevanje predpisanih pravil in zakonodaje;
- prilagojene naloge, ki se pripravijo posebej za mentorirančev razvoj;
- upoštevanje navodil, pridobivanje drugega mnenja in upoštevanje le-tega;
- strokovne konzultacije z mentorjem.

Končna naloga mentoriranja po opravljanju postopku mentoriranja je, da izdela poročilo svojega usposabljanja in navede temeljna spoznanja ter poveže teoretična znanja s praktičnimi spoznanji svoje stroke. Mentoriranec upošteva predpisana merila za izdelavo poročila. Poročilo lahko izdela na več različnih načinov. Eden od načinov je pisno poročilo s prakse ali portfolio. Ob poročilu mentoriranec opravi tudi pisno ali ustno samoevalvacijo, da vidi, kako se je skozi usposabljanje razvil, katere cilje je dosegel in kako naj nadaljuje s svojim delom, da lahko svoje znanje nadgrajuje (Govekar - Okoliš in Kranjčec, 2016, str. 129–130).

4.2 Kompetence mentoriranja

Govekar - Okoliš in Kranjčec (2016, str. 118) opredeljujeta splošne kompetence mentorirancev, ki niso odvisne od strokovnega področja. Kompetence, ki jih mora mentor upoštevati pri mentoriranju, so:

- povezovanje teoretičnih znanj s praktičnimi znanji, spretnostmi, spoznanji in izkušnjami;
- usposobljenost za spremljanje in vrednotenje strokovne dejavnosti z vsebinskega, organizacijskega in institucionalnega vidika;
- pridobivanje praktičnih izkušenj pri načrtovanju, vodenju, izvajanju in vrednotenju strokovne dejavnosti;
- sodelovanje z zaposlenimi v instituciji, kjer opravlja praktično delo, in ustrezna komunikacija;
- pridobivanje znanja o pomenu, možnostih in oblikah osebnega strokovnega izobraževanja in spodbujanje lastnega profesionalnega razvoja ter vseživljenjskega učenja in izobraževanja;
- pozna konkretne situacije, različne vloge strokovnega sodelavca in procesov znotraj določene institucije in razvije poklicne kompetence;
- kritično opazuje in vrednoti svoj proces praktičnega usposabljanja v izbrani instituciji in pripravi poročilo o praktičnem usposabljanju.

Za mentoriranja so pomembne raznolike kompetence, ki se delijo na štiri področja. Prvo predstavljajo osebnostne kompetence, kot so lojalnost, normativno-etični odnos, verodostojnost, sposobnost za samokritičnost, odnos do dela, razvoj vrednot in idealov. So med prvimi, ki mentoriranju omogočijo razvoj v organizaciji. Kreativno sodelovanje, komunikacija z drugimi posamezniki, zmožnost sodelovanja, upravljanja in pogajanja so kompetence, ki sodijo med komunikativno-socialne kompetence posameznika. Strokovno-metodične kompetence so sposobnosti, ki omogočijo mentoriranju obvladovanje težkih problemov s pomočjo strokovnega in metodičnega znanja. Zadnje področje kompetenc so aktivnostne in operativne kompetence, kjer velja, da ima mentoriranec sposobnost izvajanja dogovorjene naloge ob upoštevanju lastnih vrednot, idealov in da pri tem uspe združevati ostale kompetence (Velikanje, 2019, str. 6).

4.3 Karierni načrt mentoriranja

Kariero so nekoč razumeli kot napredovanje z nižjih položajev na višje v mejah organizacije ali delovnega mesta. Dandanes je to pojmovanje drugačno. Kariero je definiralo več raziskovalcev, od psihologov do andragogov. Kariera zajema tako delovno kot življenjsko pot, ne napreduje se več samo v eno smer, ampak nasploh v vse smeri. Na kariero vpliva smer, intenziteta in hitrost osebnega razvoja. Razvoj kariere poti predstavlja pridobivanje raznovrstnih spretnosti, izkušenj in znanja. Brečko (2006, str. 33) pojmuje kariero kot življenjsko in poklicno pot, ki zajema aktivnosti iz socialnega, družinskega in delovnega cikla, ki se med seboj tesno prepletajo in vplivajo na smer, intenzivnost in hitrost posameznikovega osebnostnega razvoja. Razvoj je odvisen od posameznika in poteka vse življenje. Ustvarjanje kariere je tako vseživljenjski proces (Gomboc, 2012, str. 5).

Kariera se velikokrat spreminja na podlagi spremembe osebnih interesov, sposobnosti in vrednot. Nanjo tudi vplivajo spremembe v delovnem okolju, kadar posameznik zamenja svoje področje dela ali celo strokovno področje. Posameznik spremlja notranje in psihološke občutke uspeha, občutke ponosa in napredka pri doseganju življenjskih ciljev, ki niso omejeni samo na delovno okolje in napredovanje na delovnem mestu (Đorđević Boljanović in Pavlič, 2011, v: Blažič, 2017, str. 76–77).

Temeljni pogoji za konstruktivno načrtovanje kariere posameznika so (Merkač Skok idr., 2010, str. 69):

- sposobnost proaktivnega obvladovanja sprememb;
- pridobivanje novega znanja;
- vključevanje v izobraževalne programe;
- spoznavanje samega sebe;
- ugotavljanje svojih prednosti, slabosti, izzivov in priložnosti;
- pridobivanje objektivnega vpogleda v lastne sposobnosti in oblikovanje lastnega sistema vrednot;
- stalna skrb za učenje in pridobivanje novega znanja.

Razvoj kariere je proces, v katerem sta posameznik in organizacija med seboj povezana oziroma sta partnerja v širjenju znanja, spretnosti, kompetenc in vedenja za izpolnjevanje vseh dosedanjih in nadaljnjih delovnih nalog, ki posamezniku omogočajo večjo možnost zaposlitve (Blažič, 2017, str. 78).

V organizacijah ima načrtovanje kariere tri glavne cilje (Florjančič idr., 1999, str. 194): zagotovitev uspeha organizacije, zagotovitev izobraževanja in usposabljanja posameznikov, s katerimi bi le-ti obogatili svoje znanje in usposobljenost, ter omogočanje napredovanja posameznikom znotraj organizacije. Cilji načrtovanja kariere v organizaciji so: prepoznati prednosti posameznikov, kot so znanje in veščine, uskladiti in poenotiti želje posameznikov in potrebe organizacije, razviti nove poti za napredovanje posameznikov ter pomagati posameznikom, da napredujejo, v kolikor se pokažejo znaki njihove stagnacije.

Karierni menedžment je učinkovito vodenje intelektualnega kapitala s sistematično strokovno podporo vodenju potencialov zaposlenih v organizacijah, kjer gre za spoznavanje, usposabljanje, vrednotenje, načrtovanje ter spodbujanje razvoja procesa dela in gradnje kariernega razvoja. Temelji na načrtnem upravljanju podatkov o zaposlenih in na usklajevanju z vizijo razvoja organizacije. Nenehno se dopolnjuje ter spreminja skladno z razvojnimi izzivi zaposlenih in skladno s potrebami delovnega procesa (Nardin Repenšek, 2016, str. 19).

Pri planiranju kariere mentoriranec igra posebno vlogo ob večji ali manjši podpori organizacije. Posameznik svoj osebni razvoj načrtuje zase. Ker pa razvoj poteka znotraj organizacije, kjer je posameznik zaposlen, ga organizacija, ki hoče biti uspešna, pri tem podpira in usmerja ter mu nudi pomoč pri doseganju zastavljenih ciljev (Nardin Repenšek, 2016, str. 32).

5 Metodologija

5.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je opredeliti oziroma ugotoviti pomembnost vloge mentorja pri razvoju posameznika, ki se uvaja, in tako tudi posledično pri razvoju organizacije.

Cilji raziskave so:

1. Preučiti pojavnost vlog in nalog mentorjev v mentorskem procesu ob uvajanju mentoriranca v delovno organizacijo.
2. Ugotoviti pomembnost (ne)poznavanja mentorirancevih želja, ciljev in kariernih načrtov.
3. Preučiti pojavnost kompetenc mentorirancev v času mentorstva v organizacijah.
4. Ugotoviti, kolikokrat je bil anketiranec postavljen v vlogo mentorja.
5. Preučiti pojavnost oblik mentorstev v različnih organizacijah.

5.2 Raziskovalna vprašanja

Raziskovalna vprašanja raziskave so:

1. Katere vloge mentorji pogosteje uporabljajo v času mentorskega procesa?
2. Katere naloge oziroma zadolžitve so ključnega pomena v organizacijah za mentorje?
3. Kako lahko poznavanje posameznikovih želja, ciljev in kariernih načrtov vpliva na mentorski proces in zakaj je oz. ni pomembno poznavanje posameznikovih želja, ciljev in kariernih načrtov?
4. Katere kompetence so najbolj pomembne in katere mentorji pričakujejo od mentorirancev v času mentorskega procesa?
5. Kolikokrat je bil respondent postavljen v vlogo mentorja in koliko mentorstev je bilo (ne)uspešnih ter kateri so glavni razlogi za (ne)uspešnost mentorstev?
6. Katere oblike mentorstva so v organizacijah najbolj prisotne in katere najmanj?

5.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Uporabili smo deskriptivno neeksperimentalno metodo kvantitativnega empiričnega raziskovanja. Kot instrument smo sestavili vprašalnik na podlagi študija strokovne literature in teoretičnih izhodišč. Zbiranje podatkov je potekalo od 2. 3. 2020 do 2. 6. 2020 z anonimnim spletnim anketnim vprašalnikom, objavljenim v spletni aplikaciji EnKlikAnketa. Respondenti so bili izbrani priložnostno preko družbenih omrežij. Izpolnjevanje vprašalnika je bilo prostovoljno in anonimno.

5.4 Opis instrumenta

Z anketnim vprašalnikom smo pridobili podatke, potrebne za raziskavo. Vseboval je 13 vprašanj, od tega so bila 3 vprašanja zaprtega tipa (eno vprašanje pogojevano z drugim vprašanjem odprtega tipa), 5 vprašanj odprtega tipa, 3 vprašanja pa so vsebovala Likertovo lestvico stališč. Poleg vprašanj o mentorstvu anketni vprašalnik vsebuje osnovna vprašanja za določitev vzorca (spol, starost in delovno mesto). Anketni vprašalnik je bil aktiviran na EnKlikAnketa od 2. 3. 2020 do 2. 6. 2020.

5.5 Opis vzorca

Na anketni vprašalnik je kliknilo 231 posameznikov ter ga v celoti rešilo 80 respondentov, ki smo jih vključili v nadaljnjo statistično obdelavo. Vprašalnik je izpolnilo 33 % moških, 50 % žensk, 18 % se jih ni želelo opredeliti glede spola. Starost respondentov se giblje od 20 let do 71 let. Med 20 in 29 let je starih 19 % respondentov, med 30 in 39 let jih je 39 %, med 40 in 49 let 24 %, med 50 in 59 let jih je 11 %, med 60 in 69 let 5 % ter med 70 in 71 let sta bila stara 2 % respondentov. Naslednji kriterij, s katerim smo določili vzorec, je bilo delovno mesto respondenta. Po 1 % respondentov je zaposlenih na delovnem mestu tajnika, namestnika direktorja, vodje trženja, vodje marketinga, kontrolorja v proizvodnji, dela v pisarni, je prokurist podjetja, upokojenec, ki je včasih delal v proizvodnji, ter upokojenec, ki opravlja honorarno delo v trgovini. Delovna mesta ekonomista, administrativnega delavca, direktorja, kadrovnika, komercialista, skladiščnega delavca in avtomehanika zasedajo 3 % respondentov, prav toliko je tudi upokojenih. 4 % respondentov opravlja delo električarja, pismonoše, frizerja in voznika ter taksista. Delovni mesti pomočnice vzgojitelja ter dispečerja zaseda 5 % respondentov. Delo vzgojiteljice opravlja 8 % respondentov, medtem ko delovno mesto trgovca 12 % respondentov in delovno mesto delavca v proizvodnji 15 % respondentov.

5.6 Opis obdelave podatkov

Pridobljene sekundarne podatke smo podrobneje obdelali z računalniškim programom SPSS (Statistical Package for Social Science). Podatki so prikazani opisno in v tabelah. Za preverjanje raziskovalnih vprašanj smo uporabili osnovno opisno statistiko (minimum, maksimum, povprečje, standardni odklon) ter enostranski t-test. Opisna statistika je omogočila preverjanje raziskovalnih vprašanj. Izračun t-testa, povprečja in standardnega odklona je bil uporabljen pri vprašanjih v povezavi z Likertovo lestvico stališč.

6 Rezultati

Z raziskavo smo želeli najprej podrobneje spoznati, kako pogosto so bili naši respondenti v vlogi mentorja. Na vprašanje »Kolikokrat ste bili postavljeni v vlogo mentorja/-ice posamezniku/-ici?« je 34 % respondentov odgovorilo, da so imeli manj kot 5 mentorstev, 41 % je imelo od 6 do 10 mentorstev in 25 % respondentov je imelo več kot 11 mentorstev. Odgovori respondentov so bili pričakovani glede na njihovo starost in delovna mesta.

S pomočjo Likertove lestvice stališč smo želeli ugotoviti, katera oblika/vrsta mentorstva je v njihovih organizacijah najbolj prisotna (5) in katera najmanj (1). Ocene respondentov so v odstotkih prikazani v tabeli 1, ki prav tako prikazuje povprečje in standardni odklon za vsako obliko/vrsto mentorstva. Glede na ocene respondentov je v organizacijah najbolj prisotno razvojno mentorstvo s povprečjem 4,3, potem sledi vrstniško mentorstvo s povprečjem 3,1. Tradicionalno in enakovredno mentorstvo

so respondenti ocenili s povprečjem 2,9. Na podlagi povprečja (1,9) in standardnega odklona (0,98) lahko razberemo, da se respondenti v svojih organizacijah z e-mentorstvom ne srečujejo pogosto.

Tabela 1: Ocene respondentov o prisotnosti vrst mentorstva

<i>Vrsta mentorstva</i>	<i>Odgovori</i>						Povprečje	Standardni odklon
	1	2	3	4	5	Skupaj		
<i>Tradicionalno</i>	15 %	35 %	16 %	16 %	18 %	100 %	2,9	1,35
<i>Razvojno</i>	1 %	10 %	11 %	16 %	61 %	100 %	4,3	1,09
<i>Vrstniško</i>	5 %	30 %	30 %	21 %	14 %	100 %	3,1	1,13
<i>Enakovredno/co-mentorstvo</i>	13 %	24 %	35 %	23 %	6 %	100 %	2,9	1,1
<i>E-mentorstvo</i>	44 %	35 %	15 %	4 %	3 %	100 %	1,9	0,98

Vir: Anketni vprašalnik, 2020.

Pri šestem vprašanju so respondenti označili s pomočjo Likertove lestvice stališč, v katerih vlogah so se prepoznali oziroma so bili glede na dosedanja mentorstva od vedno (5) do nikoli (1). Tabela 2 prikazuje ocene respondentov v odstotkih, povprečje in standardni odklon. Kot lahko razberemo iz tabele 2, so se respondenti največkrat prepoznali v vlogi svetovalca na podlagi povprečja (4,6) in enostranskega t-testa ('512). Respondenti so se najmanj prepoznali v vlogi lobista, kar je razvidno iz povprečja (3).

Tabela 2: Odgovori respondentov glede uporabe vlog mentorjev

<i>Vloge mentorjev</i>	<i>Odgovori</i>						Povprečje	Standardni odklon
	1	2	3	4	5	Skupaj		
<i>Svetovalec</i>	4 %	1 %	6 %	14 %	75 %	100 %	4,6	0,95
<i>Zaupnik</i>	1 %	6 %	24 %	26 %	43 %	100 %	4	1,02
<i>Oskrbnik virov</i>	1 %	3 %	21 %	34 %	41 %	100 %	4,1	0,91
<i>»Navijač«/spodbujelavec</i>	8 %	29 %	28 %	19 %	18 %	100 %	3,1	1,22
<i>Strateg</i>	8 %	23 %	24 %	28 %	19 %	100 %	3,3	1,22
<i>Zgled posnemanja</i>	6 %	8 %	21 %	36 %	29 %	100 %	3,7	1,14
<i>Lobist</i>	8 %	29 %	29 %	24 %	11 %	100 %	3	1,14
<i>Oblikovalec življenjskega stila</i>	5 %	23 %	15 %	33 %	25 %	100 %	3,5	1,23

Vir: Anketni vprašalnik, 2020.

Sedmo vprašanje je bilo odprtega tipa, kar je omogočilo vsakemu respondentu, da zapiše več odgovorov. Pri tem vprašanju nas je zanimalo, kaj so respondenti pričakovali oziroma zahtevali od svojih mentorirancev in katere naloge so v njihovih organizacijah ključnega pomena med mentorskim procesom. Respondenti so navedli 30 pričakovanj in 15 nalog, ki so v njihovih organizacijah pomembne. Glede na področja oziroma dejavnosti respondentov so se določena pričakovanja in naloge večkrat ponovile. Med najbolj pogosta pričakovanja sodita odgovornost s 15 % in sodelovanje s 13 %. Nadaljnji odgovori so delavnost, za katero se je odločilo 10 %, samostojnost z 8 %, etičnost s 6 %, komunikacijske veščine in strokovno znanje ter izkušnje s 5 %,

sledi organiziranost s 4 %. Pričakovanja respondentov, ki so bila najmanj pričakovana, so:

- natančnost, navdušenost nad delom, pripravljenost za delo in odločnost s 3 %;
- poznavanje tujih jezikov, sodelovanje, poslušnost in motiviranost z 2 %;
- vzdrževanje odnosov z javnostjo, skupni interesi, zagnanost za delo, predajanje informacij, pozitivnost, energičnost, želja po novem znanju, izkušnjah, upoštevanje higiene, resnost, delo v skupini, fleksibilnost, vztrajnost in kreativnost z 1 % ter
- eden od respondentov ni odgovoril na vprašanje, predstavlja zadnji 1 %.

Pri opredeljevanju nalog so respondenti opredelili več nalog, kar 46 % pa jih ni odgovorilo na ta del sedmega vprašanja. Najbolj pogosti nalogi z 11 % sta bili delo s strankami, poslovnimi partnerji, sledijo varstvo, izobraževanje, vzgoja otrok, priprava dejavnosti z 9 %, delo na liniji/delo s stroji in dokumentiranje z 8 %. Da sta to kontrola in urejanje zaloge artiklov, je odgovorilo 5 % respondentov, 4 %, da so to osnovne naloge, 3 % respondentov so navedli zadolžitve ter striženje, barvanje, oblikovanje pričeske, poznavanje tipov las. 1 % respondentov je odgovoril, da so v njihovih organizacijah pomembne naslednje naloge: odnosi z javnostjo, priprava ponudb, predračunov, računov, prodaja oziroma prodajne tehnike, terensko delo, prevoz strank/potnikov ter da ne pričakujejo nobenega dodatnega predznaka za opravljanje nalog.

Vprašanje »Ali menite, da je pomembno poznavanje želja posameznikov, njihovih ciljev in kariernih načrtov?« je bilo pogojeno, saj so respondenti lahko odgovorili z »DA« ali »NE«. Odgovor »DA« je označilo 75 % respondentov, ostalih 25 % je označilo odgovor »NE«. Ob odgovoru »DA« se je respondentom postavilo vprašanje, ki je od njih zahtevalo, da opredelijo pomembnost poznavanja želja posameznikov, njihovih ciljev in kariernih načrtov. Ob odgovoru »NE« se jim je postavilo vprašanje za opredelitev nepomembnosti poznavanja želja posameznikov, njihovih ciljev in kariernih načrtov. Pri mnenjih respondentov, zakaj je pomembno poznavanje želja posameznikov, njihovih ciljev in kariernih načrtov, je med najbolj pogostimi razlogi hitrejšo doseganje, opravljanje in načrtovanje ciljev z 21 %, sledijo dodatna motivacija z 19 %, uresničevanje, nudenje pomoči, skupno doseganje ciljev s 14 %, z 11 % sproščen medsebojni odnos, hitrejšo uresničevanje ter doseganje nalog z 9 %. Med manj pogoste razloge se glede na odgovore respondentov razporedijo:

- enostavnejše usmerjanje nalog glede na cilje, želje in načrte posameznika s 6 %;
- povečanje želje po uspehu in hitrejšem učenju s 5 %;
- povečanje zagnanosti, delavnosti s 4 %;
- boljše sodelovanje in povečanje možnosti za napredovanje s 3 %;
- hitrejšo organiziranje delovnega procesa, razvoj posameznika, hitrejšo vključevanje v skupino z 1 % ter
- eden od respondentov ni odgovoril na vprašanje, kar predstavlja zadnji 1 %.

Pri vprašanju, zakaj ni pomembno poznavanje želja posameznikov, njihovih ciljev in kariernih načrtov, so respondenti opredelili štiri glavne razloge. Da poznavanje želja posameznikov, njihovih ciljev in kariernih načrtov nima pomena pri uvajanju, je odgovorilo 40 % respondentov, drugi razlog s 35 % je »ni pomembno, ne vidijo

potrebe po tem, nima smisla«, 20 % respondentov je odgovorilo, da poznavanje posameznikovih načrtov ne vpliva na delovni proces in da se le-ta ne prilagaja. Eden od respondentov je odgovoril, da »ne rabim jaz vedeti«, kar predstavlja 5 % pri rezultatih vprašanja.

Pri naslednjem vprašanju so respondenti preko Likertove lestvice stališč ocenili, katere od navedenih lastnosti/kompetenc so v njihovi organizaciji v času mentorstva najbolj (5) oziroma najmanj pomembne (1). Tabela 3 prikazuje rezultate v odstotkih ter kakšna so povprečja in standardni odkloni za vsako od kompetenc. Kot lahko razberemo iz tabele, je v povprečju najbolj pomembna kompetenca »strokovno znanje in izkušnje« s povprečjem 4,4 in rezultatom enostranskega t-testa ,402. Kot najmanj pomembno so respondenti označili »drugo« s povprečjem 2,5, kjer respondenti niso podali drugih kompetenc.

Tabela 3: Odgovori respondentov glede pomembnosti kompetenc mentorirancev

<i>Kompetence mentoriranja</i>	<i>Odgovori</i>						<i>Povprečje</i>	<i>Standardni odklon</i>
	1	2	3	4	5	Skupaj		
<i>strokovno znanje in izkušnje</i>	0 %	3 %	9 %	31 %	58 %	100 %	4,4	0,76
<i>vzpostavljane vzajemnega zaupanja</i>	1 %	1 %	16 %	41 %	40 %	100 %	4,2	0,84
<i>svetovanje, coaching</i>	0 %	4 %	31 %	33 %	33 %	100 %	3,9	0,89
<i>motiviranje in navduševanje posameznika</i>	0 %	1 %	19 %	48 %	33 %	100 %	4,1	0,75
<i>zagotavljanje strukture mentorskih srečanj</i>	6 %	13 %	25 %	26 %	30 %	100 %	3,6	1,22
<i>razvite veščine poučevanja</i>	0 %	6 %	19 %	51 %	24 %	100 %	3,9	0,82
<i>aktivno poslušanje</i>	0 %	1 %	20 %	40 %	39 %	100 %	4,2	0,79
<i>podajanje jedrnate in jasne razlage nalog</i>	0 %	4 %	14 %	45 %	38 %	100 %	4,2	0,8
<i>identifikacija znanja in sposobnosti mentoriranja</i>	1 %	1 %	25 %	35 %	38 %	100 %	4,1	0,89
<i>interpersonalne veščine</i>	1 %	4 %	31 %	38 %	26 %	100 %	3,8	0,91
<i>upravljanje s tveganji na delovnem mestu</i>	3 %	16 %	38 %	16 %	28 %	100 %	3,5	1,14
<i>drugo:</i>	32 %	18 %	30 %	8 %	12 %	100 %	2,5	1,33

Vir: Anketni vprašalnik, 2020.

Pri predzadnjem vprašanju odprtega tipa so respondenti morali navesti, katere kompetence pričakujejo od mentoriranja v času mentorstva. Nekateri respondenti so navedli več kompetenc, določeni se niso točno opredelili, skupaj je navedenih 25 odgovorov. Največ respondentov je odgovorilo, da od mentoriranja pričakujejo odgovornost (17 %), delavnost (14 %), natančnost (10 %), organiziranost (8 %), etičnost (7 %), komunikativnost in čustvenost (vsak 6 %), poslušnost (5 %) ter zaupanje (4 %). Med najmanj omenjene spadajo sledeče kompetence, lastnosti:

- ☐ motiviranost in pripravljenost za delo (3 %);
- ☐ predajanje informacij, pridobivanje strokovnega znanja in svetovanje (2 %);

- samostojnost, upoštevanje navodil, vztrajnost, sodelovanje, poznavanje postopkov dela, sposobnost dela v skupini, samodiscipliniranost, podajanje novih idej in energičnost (1 %);
- eden od respondentov ni odgovoril na vprašanje, kar predstavlja 1 %, ter
- eden od respondentov je odgovoril, da »vse kar ima za ponuditi, štejem kot lastnosti, vsak je drugačen«, ta predstavlja zadnji 1 %.

Z zadnjim vprašanjem odprtega tipa nas je zanimalo, koliko mentorstev je imel posameznik uspešnih in koliko neuspešnih ter kateri so bili razlogi za (ne)uspeh pri posameznikih. Število uspešnih mentorstev se je pri respondentih gibalo od 1 do 12, medtem ko se je število neuspešnih gibalo od 1 do 6. Respondentov, ki se niso opredelili glede števila (ne)uspešnih mentorstev, je bilo 45 %, 3 % respondentov niso želeli odgovoriti na vprašanje in 1 % respondentov ni imel nobenih mentorstev. Respondenti so navedli 23 razlogov za uspeh in 14 razlogov za neuspeh. Med razloge za uspeh spadajo: sodelovanje (18 %), zaupanje (13 %), dobra volja (12 %), zagnanost za delo (9 %), želja po uspehu (7 %), upoštevanje želja vsakega posameznika (6 %), uspeh je odvisen od vsakega posameznika v času mentorstva (4 %), 5 % se jih ni želelo opredeliti, kateri so bili razlogi za uspešna mentorstva. Med najmanj pogoste razloge za uspeh sodijo:

- poznavanje nalog, pravil, področje dela, delavnost, upoštevanje navodil in dobro vzpostavljeni medsebojni odnosi (3 %);
- uresničitev zadanih ciljev, pripravljenost za delo in predhodno znanje (2 %) ter
- doslednost, dobra komunikacija, motiviranost, organiziranost, veliko potrpljenja, nadzorovanje čustev, natančnost ter hitrost (1 %).

Respondenti so navedli več različnih razlogov za neuspeh v času mentorstva, med najbolj pogoste razloge spada nepripravljenost za delo s 36 %, nezainteresiranost in nemotiviranost s 16 %, 11 % respondentov je odgovorilo, da je bila kriva črnogledost, negativnost mentoriranja. 8 % respondentov ni opredelilo razlogov za neuspeh, nezagnanost za delo sledi s 7 %, neposlušnost sledi s 5 %. Prav tako je 5 % respondentov odgovorilo, da so »odgovorni vsi, ki vplivajo na proces«. Med najmanj pogoste razloge za neuspeh sodijo:

- neupoštevanje navodil in nasvetov (3 %);
- želja po drugih dogodivščinah, želja po drugem delu in neodgovornost (2 %) ter
- slaba komunikacija, neprilagodljivost in »spoznanje, da to delo ni za njih« (1 %).

7 Razprava

Čeprav se mentorji postavijo v različne vloge, teoretiki opredeljujejo mentorja kot osebo, ki pomaga in svetuje mentorirancu skozi celoten mentorski proces in ga vodi do končnega rezultata in uresničitve zastavljenih ciljev. Mentor ni sam po sebi uspešen v svoji vlogi, ampak je uspešen toliko, kolikor je uspešen mentoriranec (Govekar - Okoliš in Kranjčec, 2016, str. 14). Raziskava je pokazala, da se mentorji poslužujejo različnih vlog v času mentorskega procesa. Velikokrat mentorji izberejo svojo vlogo

glede na potrebe mentoriranja. Glede na odgovore respondentov se najbolj poslužujejo vloge svetovalca in najmanj vloge lobista. Kadar je mentor v vlogi svetovalca, mentorirancu ponuja nasvete za učenje, opravljanje nalog, za vstop v organizacijo. Pomembno je, da upošteva načelo srednje mere, saj lahko preveč informacij škoduje razvoju mentoriranja. Ko je postavljen v vlogo lobista, so mentorjeve naloge, da se zavzame za svojega mentoriranja, s ponosom govori o njem, njegovih idejah in njegovih uspehih (Brečko in Painkret, 2018, str. 13–14).

Pomembno je, da pred začetkom mentorskega procesa mentor in mentoriranec opredelita mentorjeve naloge in cilje, saj je to koristno za mentorirancev razvoj, uvažanje, učenje in izobraževanje. Zastavljene naloge in cilji so usmerjeni v rezultate mentorirancev (Račnik, 2010, str. 205). Zuljan Valenčič idr. (2007, str. 167, 171–172) so opredelili, da naloge niso opredeljene samo na podlagi želja in ciljev mentoriranja, ampak prav tako se upoštevajo naloge delovnega mesta. Pod vodstvom mentorja mentoriranec opravlja različne naloge skozi mentorski proces. Mentoriranec mora poznati naloge, s katerimi se srečuje, mora jih znati načrtovati in izvesti. Ključnega pomena so naloge, s katerimi se mentoriranec pripravlja na delo oziroma določen projekt ter izvedbo predstavitve, v kolikor je potrebno. Mentoriranec mora pripraviti in izvesti evalvacije ter razne raziskave na določenih področjih. Glavna naloga v času mentorskega procesa je, da mentoriranec upošteva predpisana pravila in zakonodajo ter navodila, pridobi drugo mnenje in le-tega upošteva, kar je pomembno za njegov nadaljnji razvoj.

Kljub nepopolnim odgovorom respondentov je razvidno, da se podane naloge respondentov navezujejo na določene dejavnosti v gospodarstvu. Navedli so sledeče naloge, ki so razporejene po dejavnostih, področjih v gospodarstvu:

- ☐ delo s strankami, poslovnimi partnerji;
- ☐ varstvo, izobraževanje, vzgoja otrok, priprava dejavnosti;
- ☐ delo na liniji, delo s stroji;
- ☐ dokumentiranje, kontrola in urejanje zalog artiklov;
- ☐ striženje, barvanje, oblikovanje pričeske, poznavanje tipov las;
- ☐ odnosi z javnostjo;
- ☐ priprava ponudb, predračunov, računov, prodaja, prodajne tehnike;
- ☐ terensko delo, prevoznništvo.

Karierni načrt posameznika se spreminja glede na njegove osebne interese, sposobnosti in vrednote. Ne obstajajo pa samo spremembe pri posamezniku, ki vplivajo na karierni načrt, ampak prav tako spremembe v delovnem okolju, kadar posameznik zamenja svoje področje dela ali celo strokovno področje. Posameznik sledi notranjemu, psihološkemu občutku uspeha, občutku ponosa in napredka pri doseganju življenjskih ciljev, ki niso omejeni zgolj na delovno okolje in napredovanje na delovnem mestu (Đorđević Boljanović in Pavlić, 2011, v: Blažič, 2017, str. 76, 77). Raziskava je pokazala, da je polovica mentorstev uspešnih ravno zato, ker so bili uresničeni in doseženi zastavljeni cilji ter interesi posameznika. Prav tako je bilo za uspešno mentorstvo pomembno, da so bile upoštevane želje posameznika. Kot so teoretiki omenili, se lahko spremeni karierni načrt posameznika, kar je glede na odgovore respondentov

razvidno, saj je bilo mentorstvo neuspešno ob spoznanju, da to delo ni ustrezno za mentoriranca.

Pri raziskovalnem vprašanju, kjer smo se želeli pozanimati, kakšno je mnenje respondentov glede poznavanja posameznikovega kariernega načrta, jih je bilo 75 % za poznavanje, medtem ko jih 25 % ni videlo dodatnega pomena pri poznavanju želja, ciljev in kariernega načrta mentoriranca. Respondentom je pomembno poznavanje kariernega načrta, zato ker to omogoči dodatno motivacijo, skupno doseganje ciljev, hitrejšo in učinkovitejšo doseganje skupnih ciljev in opravljanje nalog. Mentorji pridobijo uvid v posameznikovo delovanje, zagnanost in tako lahko omogočijo napredovanje tako na osebnostnem kot poslovnem področju. Florjančič idr. (1999, str. 194) poudarjajo, da so glavni cilji za načrtovanje kariere v organizaciji sledeči: prepoznati prednosti posameznikov, usklajevati in poenotiti želje posameznika in potrebe organizacije, razviti nove poti za napredovanje posameznikov in pomagati posameznikom, da napredujejo, v kolikor se pokažejo znaki njihove stagnacije.

Kompetence mentorirancev delimo v štiri vrste. Mentor od mentoriranca pričakuje, da poseduje osebnostne kompetence (lojalnost, normativno-etični odnos, verodostojnost, samokritičnost, odnos do dela, razvoj vrednot in idealov), komunikativno-socialne kompetence (kreativno sodelovanje, komunikativnost, sodelovanje, upravljanje in pogajanje), strokovno-metodične kompetence (omogočijo mentorancu obvladovanje težkih problemov s pomočjo strokovnega in metodičnega znanja) ter aktivnostne in operativne kompetence (mentoriranec ima sposobnost prenesti in izvesti dogovorjene naloge ob upoštevanju lastnih vrednot, idealov). Pomembno je, da mentoriranec uspe združiti vse kompetence z različnih področjih (Velikanje, 2019, str. 6).

Kot je razvidno iz odgovorov respondentov, se vrste kompetenc povezujejo in je mogoče razbrati, da je v času mentorskega procesa pomembno poznavanje lastnih kompetenc in na njih graditi. Najbolj pričakovane kompetence respondentov so odgovornost, natančnost, komunikativnost, čustvenost, etičnost, poslušnost, zaupnost in organiziranost. Med najmanj pogosto navedene kompetence respondentov spadajo: motiviranost, samostojnost, samodiscipliniranost, energičnost, pridobivanje strokovnega znanja in svetovanje.

Kot smo že omenili, so mentorstva lahko uspešna ali neuspešna in na sam končni izid vpliva posameznik oziroma mentoriranec. Respondenti so imeli od 1 do 12 uspešnih mentorstev, pri tem so navedli 23 različnih razlogov za uspeh. Na uspešnost mentorstva vplivajo sledeči dejavniki: upoštevanje želja posameznika, zagnanost za delo, sodelovanje, medsebojno zaupanje in dobra volja. Respondenti so imeli prav tako neuspešna mentorstva, in sicer od 1 do 6. Med glavnimi razlogi za neuspeh so navajali: nezainteresiranost in nemotiviranost posameznika, črnogledost in negativnost, neupoštevanje navodil in nasvetov, neposlušnost in želja po drugih dogodivščinah, drugem delu in neodgovornost. Glavni namen mentorstva je, da se v času mentorskega procesa dosežejo zadani cilji in naloge, postavi oziroma usmeri mentoriranca na ustrezno pot, ki ga privede do uspeha ne samo v njegovi karieri, ampak prav tako v zasebnem življenju. Teoretiki, kot je npr. Gomboc (2012, str. 5), opredeljujejo kariero kot delovno in življenjsko pot, kjer se ne napreduje samo v eno smer, ampak v več različnih smereh,

ki posamezniku pomagajo pri razvoju v njegovem življenju. Z razvojem posameznik pridobiva spretnosti, izkušnje in znanje. Posameznik se skozi celotno življenje uči in razvija. Na podlagi vsega zbranega razberemo, da mentor, ki ima različne vloge: od vzgojitelja v vrtcu do učitelja in profesorja in sodelavca na delovnem mestu, igra pomembno vlogo ne samo pri ciljih in željah posameznika, ampak prav tako doda svoj pridihi k posameznikovemu razvoju.

Govekar - Okoliš in Kranjčec (2016, str. 51) razvrščata mentorstvo v štiri oblike, in sicer tradicionalno, vrstniško, enakovredno ali co-mentorstvo in e-mentorstvo. Poleg že naštetih oblik mentorstva je Račnik (2010, str. 205, 206) opredelil še dodatno obliko mentorstva – razvojno mentorstvo. Respondenti so se srečali z vsemi oblikami mentorstva, med najbolj pogoste spada razvojno s povprečjem 4,3, kar ni presenetljivo glede na to, da pri razvojnem mentorstvu učenje poteka dvosmerno. Prav tako se v sklopu mentorskega procesa razvije prijateljski odnos med mentorjem in mentorirancem, kar privede do spoštovanja mentorja. Od samega začetka sta na isti ravni, ker je končni rezultat določen takoj ob začetku, z upoštevanjem vseh želja, ciljev in izkušenj. Naslednja oblika s povprečjem 3,1, ki se pogosto pojavi v organizacijah, je vrstniška oblika mentorstva, ki poteka med vrstniki, in je drugačna od tradicionalnega mentorstva posebej v tem, da sta oba, tako mentor kot mentoriranec, v vlogi učitelja ali učenca. Naslednji prisotni obliki mentorstva v organizacijah sta tradicionalno in enakovredno ali co-mentorstvo s povprečjem 2,9. Tradicionalno mentorstvo zajema močno interakcijo med mentorjem in mentorirancem, kjer je mentor v večini primerov starejša in izkušena oseba, ki vodi mentoriranco, medtem ko je enakovredno posebno po tem, da se v njem vzpostavlja vzajemen odnos med mentorjem in mentorirancem, tako da sta si enakovredna. Najmanj uporabljena oblika mentorstva v organizacijah s povprečjem 1,9 je e-mentorstvo, ki je posebno po tem, da gre za posredno izobraževanje in učenje med mentorjem in mentorirancem ter je zasnovano na uporabi informacijske tehnologije. Čeprav rezultati kažejo drugače, se določene organizacije še niso pripravljene odmakniti od tradicionalnih oblik mentorstva.

8 Sklep

Kot je možno opaziti skozi prispevek, je bilo ugotovljeno, da je vse odvisno od tega, kakšno pot bo izbral mentor in na kakšen način bo odreagirala mentoriranec. Povezanost med mentorjem, mentorirancem in organizacijo omogoča ustvarjanje procesa uvajanja v delo, prilagojenega praktikantu. Mentor z vsakim uvajanjem pridobi nova znanja in izkušnje, ki pripomorejo k nadgrajevanju in povečanju uspešnosti mentorskega procesa. Kot je bilo že omenjeno, je veliko raziskovalcev definiralo mentorstvo na različne načine. Vsi so na koncu zajeli bistvo, in sicer: »Mentor je tista oseba, ki bo mentorirancu pomagala, da uresniči svoje načrte, želje in da doseže tako svoje cilje kot cilje organizacije.«

Kljub temu da raziskava ni potekala po načrtih, je še vedno pripeljala do ključnih rezultatov. Čeprav smo imeli manjše število respondentov, je razvidno, da se mentorji

zavedajo pomembnosti kakovostnega uvajanje mentoriranja. Za lažjo izvedbo raziskave bi se bilo potrebno osredotočiti na določeno podjetje, organizacijo in anketne vprašalnike razdeliti v papirnati obliki. Ravno zaradi te oblike anketiranja bi bila preglednost rezultatov enostavnejša in s tem bi si zagotovili večje število rešenih anketnih vprašalnikov v celoti. Pri določanju vzorca, kjer je vprašanje glede spola, bi bilo priporočljivo, da so izbire tri (moški, ženski, se ne želim opredeliti).

Pomembno je, da se organizacije zavedajo, da je mentorstvo proces, ki omogoča mlajši generaciji, da uspe v delovnem okolju. Uvajanje na delovno mesto pomaga, da se mentoriranec navadi na delovno okolje, da lahko opravlja delo samostojno. Z vsakim dnem uvajanja mentoriranec uresniči svoje cilje, želje, postane odločnejši in se začne zavedati, da je sedaj njegov čas za uspeh in da so mnenja, usmeritve in naloge mentorja ciljane v njegov razvoj. Iz teh razlogov je pomembno, da organizacije uvedejo proces mentorstva, ki omogoča mentorirancu enostavnejši prehod v delovno okolje in uresničitev zadanih ciljev.

Katja Vasilič

Mentoring in Organizations

Mentoring has not been present for only the last few decades. Mentoring has been talked about in the distant past, since the time of Plato. It is clear from his works that his mentor and great teacher was Socrates, who characterized teaching through dialogue. Aristotle's mentor was Plato, who started the concept of mentoring, a philosophy of teaching that was developing throughout Aristotle's life. Mentoring has a long tradition, and some characteristics have been preserved to this day. We connect mentoring with dialogue, developing the individual, their self-awareness, and critical thinking, and with the belief that mentoring is about leading a person to their own career (Govekar-Okoliš, 2016, p. 3).

While some theorists focus on the longevity and tradition of the process, Brečko and Painkret (2018, p. 12) focus on the modern paradigm, for which reciprocity in the relationship of discovery is important and focuses on learning. Brečko and Painkret define the mentor and the mentee as co-responsible for both the relationship and the process. The main features of the modern paradigm are learning (a key element that requires a stimulating environment), development (emphasizes and points to the future), reciprocity (learning, responsibility, and contribution are mutual) and constant communication (questions, dilemmas and answers that direct towards an active search for a path).

Mentoring is a form of education that can be individual or group based. The method depends on the mentor and the environment in which it takes place, which is why each process is different. Part of the systematic process is leadership and co-unselling, and a dynamic relationship between mentor and mentee. Mentoring must

guide the individual with explanations, advice, guidance, education, and recommendations, so they can develop curiosity. The individual is also monitored until they achieve the set goals. Mentoring is based on an individual's prior knowledge, needs, desires, interests, and experiences. For a positive result, individuals must cooperate, support each other and, when identifying personality traits, make suggestions for the individual's further growth and development (Balkovec Debevec, 2016, p. 13).

The meaning of the word mentor dates back to Homer's time, when it characterized a hero, a wise man, and a trustworthy individual in the epic Odyssey. The word mentor itself was used at the time among Greek politicians, athletes and actors, and meant a person who was a role model and influenced other people's development and careers (Balkovec Debevec, 2016, p. 12). Meanwhile, Govekar-Okoliš (2016, p. 4) defines a mentor as a person who can be a guide, teacher, educator or a wise and well-meaning counsellor. At the same time, a mentor is a person who guides an inexperienced individual with advice and explanations. He or she helps the mentee narrow their focus to achieve goals, and substitutes some of the mentee's missing qualities.

The mentor has several roles, and each dictates the assignments that the mentee must complete. The roles of mentors are numerous, and we will highlight only a few. The mentor moves from one role to another, and each role also has its own assignments. The structural role of the mentor is important because it encourages activity, planning, organizing, introducing and creating the individual. The second role is the supportive role of the mentor, reflected in the acceptance to help the person, be their friend, and advise them. The professional role of a mentor is intended to encourage individual development, training, education and assessment. In each application, the mentor should be qualified and know how to adapt to the situation and to the characteristics of the mentee (Govekar-Okoliš & Kranjčec, 2016, p. 15).

Govekar-Okoliš (2016, p. 15) defined the assignments of the mentor during the training, which include promoting the professional development of the mentee, for learning in the areas of communication, critical thinking, responsibility, adaptability, and group work creates situations for advancement; learning specific skills; setting challenges and assigning responsibilities; giving constructive feedback on both the mentee's strengths and weaknesses; helping to understand company culture; being available for conversation; answering the mentee's questions; encouraging and offering support; sharing information; and helping the mentee establish a business network. However, we must not forget the mentor's final assignment, which is to prepare a final written evaluation of the mentee's practical training. The mentor must also conduct a self-evaluation of how successful he or she was as a mentor and whether he or she has achieved all the goals. It is necessary to evaluate the reasons for possible deviations from the planned goals of the mentee's training and to make decisions for improving the success and quality of mentoring (Govekar-Okoliš & Kranjčec, 2016, pp. 128–129).

To perform roles and assignments, the mentor must be adequately trained – the competencies of the individual during the mentoring process play a key role. The key competencies of the mentor in the mentoring process are active listening; building

trust and motivating; setting goals; identifying the mentee's knowledge and skills; risk management in the workplace; good interpersonal skills; and giving a concise and clear explanation of assignments (Kukovič Rajšp, 2016, pp. 24–25). In addition, the mentor needs the following competencies to implement the mentoring process: expertise; establishing partnership and mutual trust; counselling, coaching, motivating and inspiring the mentee; ensuring the structure of individual mentoring meetings; knowledge of competencies for independent psychological activities; and developed teaching skills (Sanchez, 2010, p. 5).

LITERATURA

1. Balkovec Debevec, M. (2016). O mentorstvu v slovenskem šolskem muzeju. *Andragoška spoznanja. Revija za izobraževanje in učenje odraslih*, 22(2), str. 9–22.
2. Blažič, Mo. (2017). Razumevanje kariere in zadovoljstva z njo v kontekstu organizacije. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 4(2), str. 75–91.
3. Brečko, D. (2006). Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom. Ljubljana: Planet GV.
4. Brečko, D. in Painkret, S. (2018). Mentor in mentorski proces. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 4(14), str. 11–15.
5. Čebulj, N. (2007). Mentorstvo kot temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 5(20), str. 29–31.
6. Esih, E. in Novak, T. (2019). Mentorski sistem – strateški načrt ali nujno zlo? *HRM revija: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 5(22), str. 13–15.
7. Florjančič, J. idr. (1999). Planiranje in razvoj kadrov. Kranj: Založba Moderna organizacija.
8. Gomboc, S. (2012). »Kariera se ustvari, ne zgodi«. Ljubljana: Zavod RS za zaposlovanje.
9. Govekar - Okoliš, M. (2016). Mentorstvo nekoč in danes – pomembna oblika izobraževanja ter prenosa znanja in izkušenj. *Andragoška spoznanja. Revija za izobraževanje in učenje odraslih*, 22(2), str. 3–7.
10. Govekar - Okoliš, M. in Kranjčec, R. (2016). Mentorstvo v praktičnem usposabljanju v delovnih organizacijah. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
11. Kermavnar, N. in Govekar - Okoliš, M. (2016). Pogledi mentorjev in študentov na praktično usposabljanje. *Andragoška spoznanja. Revija za izobraževanje in učenje odraslih*, 22(2), str. 23–38.
12. Kukovič Rajšp, U. (2016). Uvajanje programa mentorstva za zmanjševanje števila delovnih nezgod. Projekt delno financira Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Dostopno na: http://www.kadring.si/files/default/priponke%20dokumenti/Mentorstvo%20v%20podjetjih_Kukovic_Rajsp.pdf (pridobljeno: 14. 1. 2020)
13. Laithwaite, A. (ni letnice). *Mentoring Guidelines. Organisational Development Training and Diversity*. (Smernice za mentorstvo. Usposabljanje za organizacijski razvoj in raznolikost). Manchester: Manchester Metropolitan University.
14. Merkač Skok, M. idr. (2010). *Razvoj kariere*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
15. Nardin Repenšek, A. (2016). Magistrsko delo: Pomen kariernega menedžmenta in posameznika v javni gospodarski službi. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
16. Pravilnik o trajanju pripravništva, načinu, poteku in programu usposabljanja pripravnikov (2009). Uradni list Republike Slovenije, 28/09.
17. Račnik, M. (2010). Postani najboljši vodja. Štore: samozal. M. Račnik
18. Sanchez, E. K. (2010). Veščine mentorstva. Interno seminarsko gradivo za mentorje otroških parlamentov. Zveza prijateljev mladine Slovenije. Ljubljana: Kaetrida.
19. Velikanje, T. (2019). Analiza kompetenčne vrzeli v podjetju. Zaključna projektna naloga. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

-
20. Wooden, J. in Yaeger, D. (2012). Priprava tekme za življenje. Moč mentorstva. Slovenske Konjice: Nobis Gorjup & Šauperl.
 21. Zuljan Valenčič, M. idr. (2007). Izzivi mentorstva. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.