

Revija za ekonomske in poslovne vede
Journal of Economic and Business Sciences

EB

Vol. 10 • No. 1 • 2023



REVIJA ZA EKONOMSKE IN POSLOVNE VEDE
Journal of Economic and Business Sciences

Izdajateljja *Publishers*

Univerza v Novem mestu Fakulteta za ekonomijo in informatiko
University of Novo mesto Faculty of Economics and Informatics

Univerza v Novem mestu Fakulteta za poslovne in upravne vede
University of Novo mesto Faculty of Business and Management Sciences

Glavni in odgovorni urednik *Editor-in-Chief*

Jasmina Starc

Uredniški odbor *Editorial Board*

Zoran Arandelović (Srbija), Ermina Begović (Neapelj, Italija), Vito Bobek (Avstrija), Miroslav Djordjevic (Rusija), Luiela Magdalena Csorba (Romunija), Karl Farmer (Avstrija), Malči Grivec (Slovenija), Kadrija Hodžić (Bosna in Hercegovina), Aleš Jug (Worcester, Massachusetts, ZDA), Milan Jurina (Hrvaška), Vesna Karadžić (Črna Gora), Bjørnar Karlsen Kivedal (Norveška), Sasho Kjošev (Makedonija), Valentina Lukina (Rusija), Vladislav Marjanović (Srbija), Estefanía Mourelle Espasandín (Španija), Edward Pielichaty (Poljska), Igor Sergeev (Rusija), Violeta Šugar (Hrvaška)

Tehnični urednik *Technical Editor*

Bojan Nose

Tajniška dela *Secretary*

Maša Bučar

Jezikovni pregled *Slovene-Language Editor*

Marjeta Kmetič

Jezikovni pregled angleških besedil *English-Language Editor*

Ensitra, Brigita Vogrinec Škraba s.p.

Naslov uredništva *Address of the Editorial Office*

EB - Revija za ekonomske in poslovne vede,
Na Loko 2, SI-8000 Novo mesto, Slovenija

Spletna stran revije *Website of the Journal*

<http://www.eb-nm.si>

Elektronski naslov *E-mail*

urednistvo@eb-nm.si, editorial.office@eb-nm.si

Naklada *Circulation*

100

Tisk *Printed by*

Tiskarna Cicero Begunje, d.o.o.

DOI

<https://doi.org/10.55707/eb.v10i1>

ISSN 2350-384X

VSEBINA CONTENTS

<i>Radojko Lukic, PhD</i> Application of PROMETHEE Method in Evaluation of Insurance Efficiency in Serbia Uporaba metode PROMETHEE pri ocenjevanju učinkovitosti zavarovanja v Srbiji	3
<i>Boštjan Blažič, dr. Jasmina Starc</i> Strategija informacijske (digitalne) družbe Digitalna Slovenija Information Society Strategy Digital Slovenia	20
<i>M. Talha Aksoy</i> Financial Stability and Economic Competitiveness in Turkey Finančna stabilnost in gospodarska konkurenčnost v Turčiji	43
<i>Dr. Aleksandar Šobot</i> Vloga Evropske unije pri implementaciji programa Natura 2000: Primerjava med Slovenijo in Hrvaško The Role of the European Union in the Implementation of the Natura 2000 Program: Comparison between Slovenia and Croatia	56
<i>Dr. Gorazd Laznik, Ana Klančar</i> Kombiniranje stilov vodenja kot pomembni dejavnik kakovostnega in uspešnega vodenja v zdravstveni negi Combining Leadership Styles as an Important Factor in Quality and Successful Leadership in Nursing	69
<i>Petra Kotnik</i> Mentoriranje v procesu izobraževanja študentov fizioterapije Mentoring in the Education of Physiotherapy Students	93

Application of PROMETHEE Method in Evaluation of Insurance Efficiency in Serbia

DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v10i1.121>

Izvirni znanstveni članek

UDK 005.336.1:368(497.11)

KLJUČNE BESEDE: učinkovitost, zavarovanje, PROMETHEE metoda

POVZETEK – Vprašanje ocenjevanja učinkovitosti zavarovanja na podlagi metod večkriterijske analize je zelo aktualno, kompleksno in pomembno. Zagotavlja osnovo za izboljšanje učinkovitosti zavarovanja z ustreznimi ukrepi v prihodnosti. S tem v mislih je v prispevku analizirana učinkovitost zavarovanja v Srbiji po metodi PROMETHEE. Dobljeni rezultati empirične raziskave zavarovalniške učinkovitosti v Srbiji po metodi PROMETHEE kažejo, da je bilo to najboljšje v letu 2020. V zadnjem času se učinkovitost zavarovalništva v Srbiji nenehno povečuje. Na to so pozitivno vplivali številni dejavniki: gospodarska klima, življenjski standard, zaposlenost, sodobni koncepti upravljanja stroškov, prihodkov in dobička, elektronska prodaja zavarovalnih produktov in digitalizacija celotnega poslovanja. Negativni vpliv pandemije covid-19 na učinkovitost zavarovanja v Srbiji je zanemarljiv (v primerjavi z drugimi proizvodnimi dejavnostmi, kot sta turizem in gostinstvo) in se delno izravna s povečano prodajo zavarovalnih produktov na spletu in infrastrukturnim (premoženjskim) zavarovanjem.

Original scientific article

UDC 005.336.1:368(497.11)

KEYWORDS: efficiency, insurance, PROMETHEE method

ABSTRACT – The issue of evaluating the efficiency of insurance based on the methods of multi-criteria analysis is very current, complex and significant. It provides a basis for improving the efficiency of insurance by applying adequate measures in the future. With this in mind, the paper analyzes the efficiency of insurance in Serbia using the PROMETHEE method. The results obtained from the empirical research of insurance efficiency in Serbia using the PROMETHEE method show that it was most efficient in 2020. Recently, the efficiency of insurance in Serbia has been increasing continuously. This has been positively influenced by numerous factors: economic climate; living standard; employment; modern concepts of cost, income and profit management; electronic sales of insurance products; digitalization of the entire business. The negative impact of the COVID-19 pandemic on insurance efficiency in Serbia is negligible (compared to other production activities, such as tourism and hospitality) and is partly offset by increased sales of insurance products online and infrastructure (property) insurance. There is a growing understanding of the importance of insuring against potential risks of all kinds.

1 Introduction

The importance of evaluating the efficiency of insurance based on the methods of multi-criteria analysis is growing (Beiragh, 2020). Starting from that, the subject of this research paper is the analysis of insurance efficiency in Serbia based on the PROMETHEE method. The goal and purpose of this is to address this issue as complexly as possible using qualitative and especially quantitative methods in order to gain knowledge about the real efficiency of insurance companies in Serbia, as a star-

ting point for future improvement by taking appropriate measures. This, among other things, reflects the scientific and professional contribution of this paper.

Lately, there is increasingly rich literature dedicated to evaluating the efficiency of all companies, which includes insurance companies, based on multi-criteria analysis. In this context, the role and importance of the PROMETHEE method is growing. In the relevant literature, there is, as far as we know, no comprehensive work dedicated to the evaluation of insurance efficiency in Serbia using the PROMETHEE method (Kočović, 2010; Lukić, 2016, 2018, 2021; Mandić, 2017; Rakonjac Antić, 2018). This gap should be somewhat filled by this paper, which, among other things, reflects its scientific and professional contribution.

The basic research hypothesis in this paper is based on the fact that continuous analysis and control of critical factors is a prerequisite for improving the efficiency of insurance in Serbia in the future by taking appropriate measures and effectively controlling their implementation. The application of the PROMETHEE method also plays a significant role in this.

The research methodology is based on the application of the AHP and PROMETHEE methods. In order to make the quantitative analysis of the researched problem as complex as possible, statistical analysis is used to some extent.

For the purpose of researching the problem addressed by this paper using the given methodology, empirical data were collected from the Serbian Business Registers Agency. They have been generated in accordance with the relevant international standards, so there are no restrictions on international comparison.

2 PROMETHEE method

The PROMETHEE method is based on the comparison of paired alternatives according to each criterion. For each criterion, the decision maker considers a particular function of preference (Brans, 2010, 2016; Podvezko, 2010; Stanitsas, 2021). The preference can take a value in the range from 0 to 1. Different variants of the PROMETHEE method have been developed (I, II, III, IV, V, VI). There is also a visual interactive modulation of GAIA that represents a graphical interpretation of the PROMETHEE method. The PROMETHEE method is simple, allows partial and complex ranking of alternatives (PROMETHEE I and PROMETHEE II, respectively), and has wide practical application (in banking, investment, medicine, chemistry, trade, tourism, etc.).

The PROMETHEE method takes place in several steps (Polat, 2015; Geldermann et al., 2000; Behzadian et al., 2010; Mohammadi, 2017; Abdullah, 2019; Brans et al., 1984, 1985, 1986, 1994, 2016). Those steps are:

- Step 1: Defining the criteria ($j = 1, \dots, k$) and a set of possible alternatives in decision making.

- Step 2: Determining the weight w_j of the criterion. It shows the relative importance of each criterion, where the sum of the weights of the criterion equals one, i.e.:

$$\sum_{j=1}^k w_j = 1$$

- Step 3: Normalize the decision matrix in the interval from 0 to 1 using the following equation:

$$R_{ij} = \frac{[X_{ij} - \min(X_{ij})]}{[\max(X_{ij}) - \min(X_{ij})]} \quad (1)$$

$$(i = 1.2 \dots, n; j = 1.2 \dots, m)$$

where X_{ij} is the estimated value by decision makers $i = 1, \dots, n$, and the number of criteria $j = 1, \dots, m$.

- Step 4: Determine the deviation of comparable pairs.

$$d_j(a, b) = g_j(a) - g_j(b) \quad (2)$$

where $d_j(a, b)$ denotes the differences between the evaluations a and b of each criterion.

- Step 5: Defining the preference functions $P_j(a, b) = F_j[d_j(a, b)]$, where $P_j(a, b)$ represents the function of the difference between the evaluation of alternative a in relation to alternative b for each criterion in the interval from 0 to 1. A smaller number of functions indicates the indifference of decision makers. Conversely, values closer to 1 indicate greater preference.

- Step 6: Define the multi-criteria preference index

$$\pi(a, b) = \sum_{j=1}^k P(a, b) w_j \quad (3)$$

where w_j indicates the weight of the criterion. The symbol $\pi(a, b)$ shows the degree of preference of a in relation to b for all criteria.

$\pi(a, b) \approx 0$ implies a weak preference of a over b .

$\pi(a, b) \approx 1$ implies a strong preference of a over b .

- Step 7: Obtain the order of preferences.

in this step, the ranking can be performed partially or completely. Partial ranking can be obtained using PROMETHEE I. In case a complete ranking is needed, it includes an additional step by applying PROMETHEE II.

Partial ranking of alternatives (PROMETHEE I):

$$\phi^+(a) = \frac{1}{n-1} \sum_{x \in A} \pi(a, x) \text{ and } \phi^-(a) = \frac{1}{n-1} \sum_{x \in A} \pi(x, a). \quad (4)$$

where $\emptyset^+(a)$ represents a positive output flow (how many alternatives a dominate over other alternatives), and $\emptyset^-(a)$ represents a negative input flow (how many alternatives are preferred by all the other alternatives). An alternative with a high value $\emptyset^+(a)$ and a lower value $\emptyset^-(a)$ is the best alternative. Preferential ratio and partial rankings are performed as follows:

$$aP^+b: \begin{cases} \text{Piff} \emptyset^+(a) > \emptyset^+(b), \forall a, b \in A \\ \text{liff} \emptyset^+(a) = \emptyset^+(b), \forall a, b \in A \end{cases}$$

$$aP^-b: \begin{cases} \text{Piff} \emptyset^-(a) < \emptyset^-(b), \forall a, b \in A \\ \text{liff} \emptyset^-(a) > \emptyset^-(b), \forall a, b \in A \end{cases}$$

However, not all alternatives are comparable. It is therefore necessary to calculate the net flow in the next step.

(b) Complex ranking of alternatives (PROMETHEE II).

The complex ranking of alternatives can avoid incomparability.

$$\emptyset(a) = \emptyset^+(a) - \emptyset^-(a), (5)$$

where $\emptyset(a)$ denotes the net flow for each alternative. Relationship preferences are as follows:

$$a \text{ surpasses } b (aP^{(II)}b) \text{ if } \emptyset(a) > \emptyset(b), \forall a, b \in A$$

$$a \text{ indifferent to } b (aP^{(II)}b) \text{ if } \emptyset(a) = \emptyset(b), \forall a, b \in A$$

Thus, all alternatives are capable of being comparable based on the value $\emptyset(a)$. The highest value $\emptyset(a)$ indicates the most desirable alternative.

In the calculation procedure, most of the steps are fixed, except for step 5. In this step, the choice of the preference function is arbitrary depending on the characteristics of the criteria and the preference of the decision makers. Special attention is paid to the choice of the preference function because it can affect the final net value.

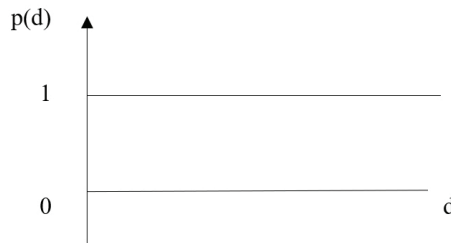
3 Preference functions

The PROMETHEE method uses preference functions to define deviations between alternatives for each criterion. The PROMETHEE method uses six preference functions to express the significance of the alternative for each criterion/factor, as well as the difficulty to express the relative importance of each criterion. These functions are:

Type I – The usual preference function is a basic type of function that does not contain any parameters and is used very rarely (Figure 1).

Figure 1

Usual Preference Function



It is defined as:

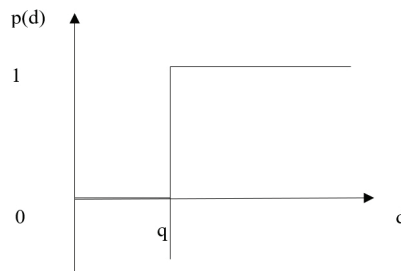
$$p(d) = \begin{cases} 0, & \text{when } d \leq 0 \\ 1, & \text{when } d > 0 \end{cases}$$

No parameters.

Type II – The U-shape function contains only the indifference threshold (Figure 2)

Figure 2

U-Shape Function



It is defined as

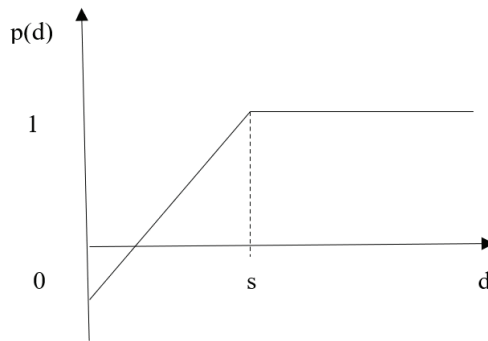
$$p(d) = \begin{cases} 0, & \text{when } d \leq q \\ 1, & \text{when } d > q \end{cases}$$

Parameter q .

Type III – The V-shape function contains only the preference threshold (Figure 3). It differs from the previous one because the preference is defined as the proportional deviation of the alternatives in the value range from 0 to m .

Figure 3

V-Shape Function



It is defined as

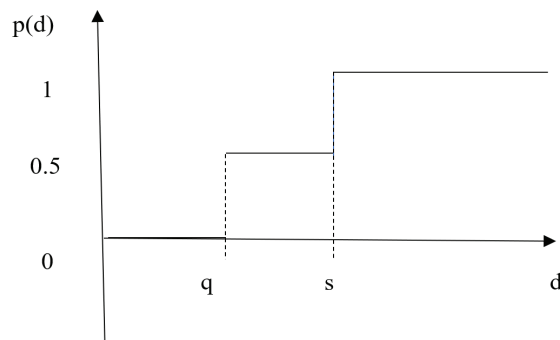
$$p(d) = \begin{cases} 0, & \text{when } d \leq 0 \\ \frac{d}{s}, & \text{when } 0 < d \leq s \\ 1, & \text{when } d > s \end{cases}$$

Parameter p .

Type IV – The Level function contains the indifference threshold n and the preference threshold m .

Figure 4

Level Function



It is defined as

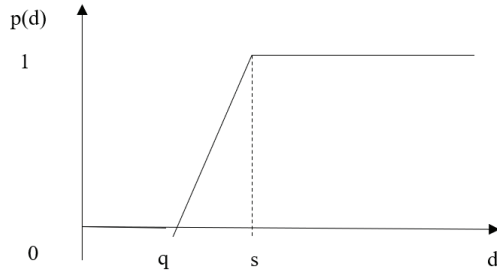
$$p(d) = \begin{cases} 0, & \text{when } d \leq q \\ 0.5, & \text{when } q < d \leq s \\ 1, & \text{when } d > s \end{cases}$$

Parameters p , q .

Type V – The Linear function contains the indifference threshold n and the preference threshold m . It is proportional to the deviation of alternatives in the interval from $-n - m$ to $+n + m$ (Figure 5).

Figure 5

Linear Function



It is defined as

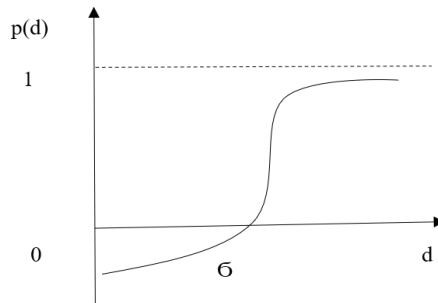
$$p(d) = \begin{cases} 0, & \text{when } d \leq q \\ \frac{d - q}{s - q}, & \text{when } q < d \leq s \\ 1, & \text{when } d > s \end{cases}$$

Parameters p , q .

Type VI – The Gaussian function contains only the Gaussian threshold σ and is used less frequently (Figure 6).

Figure 6

Gaussian Function



It is defined as

$$p(d) = \begin{cases} 0, & \text{when } d \leq 0 \\ 1 - \exp\left(-\frac{d^2}{2\sigma^2}\right), & \text{when } d > 0 \end{cases}$$

Parameter s .

4 Method of analytic hierarchy process (AHP)

Considering that the weighting coefficients (weights) of the criterion when

- Step 1: Forming a matrix of comparison pairs

$$A = [a_{ij}] = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \cdots & 1 \end{bmatrix} \quad (6)$$

- Step 2: Normalizing the matrix of comparison pairs

$$a_{ij}^* = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}, i, j = 1, \dots, n \quad (7)$$

- Step 3: Determining the relative importance, i. e., vector weight

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}^*}{n}, i, j = 1, \dots, n \quad (8)$$

Consistency index – CI Is a measure of deviation of λ Max From n and Can be represented by the following formula:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n} \quad (9)$$

If $CI < 0.1$ Is the estimated value of the coefficient A_{ij} , then i and j are consistent, and the deviation of λ Max From n Is negligible. This Means, in other words, that the AHP method accepts An inconsistency of less Than 10 %.

The consistency index Can be used to calculate the $CR = CI/RI$ consistency ratio, where RI Is a random index.

applying the PROMETHEE method are determined using the AHP method, we will briefly look at its theoretical and methodological characteristics.

The Analytic Hierarchy Process (AHP) method takes place through the following steps (Saaty, 2008):

5 Measuring insurance efficiency in Serbia based on AHP/ PROMETHEE methods: results and discussion

When measuring the efficiency of insurance in Serbia on the basis of the PROMETHEE method, the following criteria were used: C1 – number of employees, C2 – assets, C3 – capital, C4 – business (functional) income, C5 – net profit. Alternatives were observed in the following years: A1 – 2013, A2 – 2014, A3 – 2015, A4 – 2016, A5 – 2017, A6 – 2018, A7 – 2019 and A8 – 2020.

Table 1 shows the initial data for measuring the efficiency of insurance in Serbia for the period 2013 – 2020.

Table 1

Initial data for measuring the efficiency of insurance in Serbia

	<i>Number of employees</i>	<i>Assets</i>	<i>The capital</i>	<i>Operating (functional) income</i>	<i>Net profit</i>
2013	10918	138052	28617	55424	2009
2014	11295	167768	35177	58747	2900
2015	11252	191796	44795	70572	4625
2016	11043	215589	50816	79017	6009
2017	10894	232968	53981	82209	6634
2018	10649	279227	61703	86850	9072
2019	10917	299739	72147	92194	11680
2020	11164	314197	76871	95274	13003

Note. Data are expressed in millions of dinars. The number of employees is expressed in whole numbers.

Source: Serbian Business Registers Agency

Table 2 shows the statistics of the initial data.

Table 2

Statistics

<i>Statistics</i>						
		<i>Number of employees</i>	<i>Assets</i>	<i>The capital</i>	<i>Operating (functional) income</i>	<i>Net profit</i>
N	Valid	8	8	8	8	8
	Missing	0	0	0	0	0
Median		10980.5000	224278.5000	52398.5000	80613.0000	6321.5000
Std. Deviation		215.52129	63672.36835	16892.16762	14787.73070	3976.85730
Minimum		10649.00	138052.00	28617.00	55424.00	2009.00
Maximum		11295.00	314197.00	76871.00	95274.00	13003.00
NPar Tests						
Friedman test						
Ranks						
Mean Rank		1.75	5.00	3.00	4.00	1.25
Test Statistics a						
N		8				
Chi-Square		308.00				
df		4				
Asymp. Sig.		.000				
a. Friedman Test						

Note. Author's calculation using the SPSS software program.

The data in the table above show that the values of all observed variables from 2016 were above average. This had a positive effect on the efficiency of insurance in Serbia. Seeing that Asymp. Sig. = .000 < .05, the hypotheithat the differences between

the variables (measurements) are equal to zero is rejected, i.e., the hypothesis that the differences between them are statistically significant is accepted.

Table 3 shows the correlation matrix of the initial data.

Table 3

Correlation matrix

<i>Correlations</i>						
		1	2	3	4	5
1 Number of employees	Pearson Correlation	1	-.319	-.245	-.336	-.255
	Sig. (2-tailed)		.441	.558	.416	.541
	N	8	8	8	8	8
2 Assets	Pearson Correlation	-.319	1	.993 **	.976 **	.988 **
	Sig. (2-tailed)	.441		.000	.000	.000
	N	8	8	8	8	8
3 Capital	Pearson Correlation	-.245	.993 **	1	.982 **	.993 **
	Sig. (2-tailed)	.558	.000		.000	.000
	N	8	8	8	8	8
4 Operating (functional) income	Pearson Correlation	-.336	.976 **	.982 **	1	.960 **
	Sig. (2-tailed)	.416	.000	.000		.000
	N	8	8	8	8	8
5 Net profit	Pearson Correlation	-.255	.988 **	.993 **	.960 **	1
	Sig. (2-tailed)	.541	.000	.000	.000	
	N	8	8	8	8	8

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Note. Author's calculation using the SPSS software program.

The correlation matrix shows that there is a strong correlation between the analyzed variables at the level of statistical significance (Sig. (2-tailed) = .000 < .05), except for the number of employees. Improving the efficiency of insurance through a more efficient management of assets, capital, business (functional) revenues and profits can have a significant impact. In this regard, it is also necessary to significantly improve the efficiency of human resource management through training, career advancement, flexible employment and working hours, and an adequate remuneration system. The sale of insurance products via the Internet also plays a significant role in all this.

The weighting coefficients (weights) of the criteria were determined using the AHP method (Saaty, 2008). They are shown in Table 4 and Figure 7.

Table 4

Weighting coefficients of the criteria

<i>AHP With Arithmetic Mean Method</i>					
<i>Initial Comparisons Matrix</i>					
	C1	C2	C3	C4	C5
C1	1	2	2	2	1
C2	0.5	1	1	1	2
C3	0.5	1	1	0.5	1
C4	0.5	1	2	1	1
C5	1	0.5	1	1	1

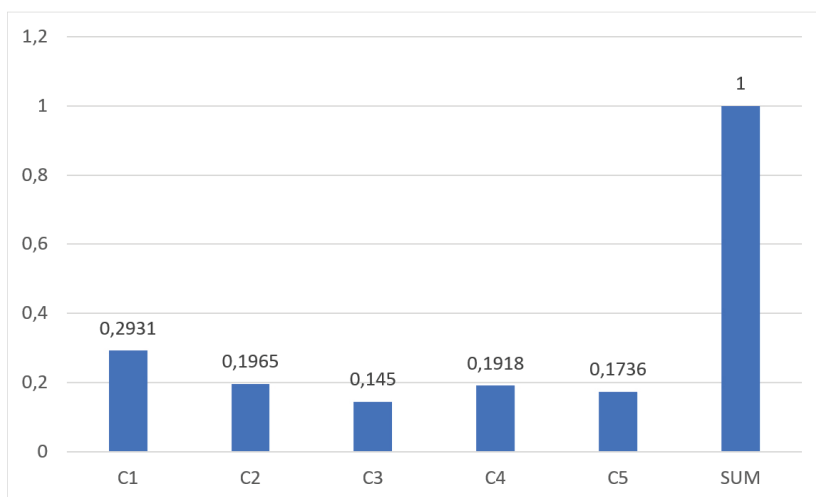
SUM	3.5	5.5	7	5.5	6	
-----	-----	-----	---	-----	---	--

Normalized Matrix						
	<i>C1</i>	<i>C2</i>	<i>C3</i>	<i>C4</i>	<i>C5</i>	<i>Weights of Criteria</i>
C1	0.2857	0.3636	0.2857	0.3636	0.1667	0.2931
C2	0.1429	0.1818	0.1429	0.1818	0.3333	0.1965
C3	0.1429	0.1818	0.1429	0.0909	0.1667	0.1450
C4	0.1429	0.1818	0.2857	0.1818	0.1667	0.1918
C5	0.2857	0.0909	0.1429	0.1818	0.1667	0.1736
					SUM	1
Consistency Ratio	0.0483	COMPARE WITH 0.1; IT SHOULD BE LESS THAN 0.1.				

Note: Author's calculation using AHPSoftware-Excel software

Figure 7

Ranking of criteria



Source: Author's picture

Ranked in first place is the criterion of the number of employees. It is followed by the criteria of assets, operating (functional) income, net profit and capital. This indicates that more efficient human capital management can, among other things, significantly influence the achievement of the target insurance efficiency in Serbia.

Table 5 shows the initial matrix of the PROMETHEE method.

Table 5

Initial matrix

$\omega 0.2$					
	<i>C1</i>	<i>C2</i>	<i>C3</i>	<i>C4</i>	<i>C5</i>
<i>Type</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>Max</i>
<i>Type P. Function</i>	<i>1st type</i>	<i>1st type</i>	<i>1st type</i>	<i>1st type</i>	<i>1st type</i>
Weight	0.2931	0.1965	0.1450	0.1918	0.1736
A 1	10918	138052	28617	55424	2009
A 2	11295	167768	35177	58747	2900
A 3	11252	191796	44795	70572	4625
A 4	11043	215589	50816	79017	6009
A 5	10894	232968	53981	82209	6634
A 6	10649	279227	61703	86850	9072
A 7	10917	299739	72147	92194	11680
A 8	11164	314197	76871	95274	13003

Note: Author's expression

Table 6 shows the flows of the PROMETHEE method.

Table 6

Flows

	<i>Fluxes</i>			
		<i>F +</i>	<i>F-</i>	<i>F</i>
2013	A 1	0.1256	0.8744	-0.7488
2014	A 2	0.3941	0.6059	-0.2118
2015	A 3	0.4532	0.5468	-0.0936
2016	A 4	0.4704	0.5296	-0.0591
2017	A 5	0.4458	0.5542	-0.1084
2018	A 6	0.5049	0.4951	0.0099
2019	A 7	0.6897	0.3103	0.3793
2020	A 8	0.9163	0.0837	0.8325

Note: Author's expression

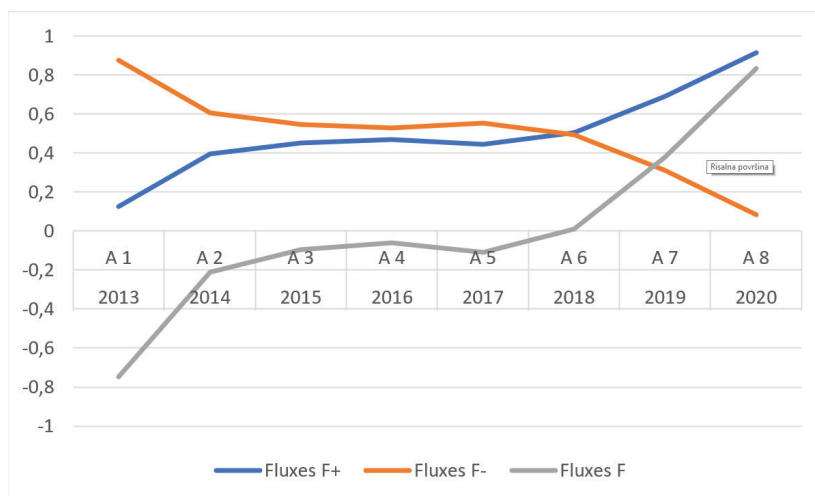
Table 7 shows the summary result of the PROMETHEE method - ranking of alternatives.

Table 7*Result - Ranking of alternatives*

Method	Promethee I	Promethee I	Promethee II	Promethee II	Promethee III	Promethee III
Direction	↓	↑	↓	↑	↓	↑
1	A 8	A 8	A 8	A 8	A 8	A 8
2	A 7	A 7	A 7	A 7	A 7	A 7
3	A 6	A 6	A 6	A 6	A 2 A3A 4 A 5 A 6	A 2 A3A 4 A 5 A 6
4	A 4	A 4	A 4	A 4	A 1	A 1
5	A 3	A 3	A 3	A 3		
6	A 5	A 5	A 5	A 5		
7	A 2	A 2	A 2	A 2		
8	A 1	A 1	A 1	A 1		

Note: Author's presentation of results

Figure 8 shows the flows of the PROMETHEE method.

Figure 8*Flows*

Source: Author's picture

The results obtained from the empirical research of insurance efficiency in Serbia in the period 2013 – 2020 using the PROMETHEE method show that it has been continuously increasing in recent years. It was the most efficient in 2020. Such a trend of insurance efficiency in Serbia was influenced by numerous macro and micro factors, such as: economic climate; employment; interest rate; exchange rate; inflation; a growing understanding of the importance of insurance against potential risks of all kinds; digitalization of the entire business, etc. The impact of the COVID-19 pande-

mic on insurance efficiency in Serbia is negligible. It is largely neutralized by selling insurance products electronically.

6 Conclusion

Based on the results obtained from the empirical research of insurance efficiency in Serbia in the period 2013 – 2020 using the PROMETHEE method, it can be concluded that it has been continuously increasing in recent years. It was the most efficient in 2020. Such a trend of insurance efficiency in Serbia was influenced by numerous macro and micro factors, such as: economic climate; employment; interest rate; exchange rate; inflation; a growing understanding of the importance of insurance against potential risks of all kinds; digitalization of the entire business, etc. The impact of the COVID-19 pandemic on insurance efficiency in Serbia is negligible. It is largely neutralized by selling insurance products electronically.

In order to increase the efficiency of insurance in Serbia in the future, it is necessary to manage human resources, assets, capital, sales of insurance products, and profits as efficiently as possible. The digitalization of the entire business also plays an important role in this.

The application of the PROMETHEE method in analyzing insurance efficiency in Serbia provides more reliable results in relation to the ratio analysis as a basis for future improvements by taking appropriate measures and adequately controlling their implementation. Therefore, it should be used especially in combination with other methods of multi-criteria decision making (TOPSIS, ARAS, AHP, etc.).

Dr. Radojko Lukić

Uporaba metode PROMETHEE pri ocenjevanju učinkovitosti zavarovanja v Srbiji

Pomen vrednotenja učinkovitosti zavarovanja na podlagi metod večkriterijske analize narašča (Beiragh, 2020). Izhajajoč iz tega je predmet raziskave v prispevku analiza učinkovitosti zavarovanja v Srbiji po metodi PROMETHEE. Cilj in namen tega je čim bolj kompleksno obravnavati to problematiko kvalitativno in predvsem kvantitativno, da bi pridobili znanje o resnični učinkovitosti zavarovalnic v Srbiji kot izhodišču za prihodnje izboljšave z ustreznimi ukrepi. To med drugim odraža znanstveni in strokovni vidik tega prispevka.

V zadnjem času je vse bogatejša literatura, posvečena ocenjevanju učinkovitosti vseh podjetij, kar pomeni za zavarovalnice ocenjevanje na podlagi večkriterijske analize. V tem kontekstu naraščata vloga in pomen metode PROMETHEE. V relevantni literaturi, kolikor nam je znano, ni celovitega dela, posvečenega vrednotenju

zavarovalne učinkovitosti v Srbiji po metodi PROMETHEE (Kočović, 2010; Lukić, 2016, 2018, 2021; Mandić, 2017; Rakonjac Antić, 2018). To vrzel bi moral prispevek nekoliko zapolniti, kar med drugim odraža njegov znanstveni in strokovni prispevek.

Osnovna hipoteza raziskave obravnavane problematike v prispevku temelji na dejstvu, da je nenehna analiza in obvladovanje kritičnih dejavnikov pogoj za izboljšanje učinkovitosti zavarovanja v Srbiji v prihodnosti z ustreznimi ukrepi in nadzorom njihovega učinkovitega izvajanja. Pri tem ima pomembno vlogo tudi uporaba metode PROMETHEE.

Raziskovalna metodologija te domneve temelji na uporabi metod AHP in PROMETHEE. Da bi bila kvantitativna analiza obravnavane težave v prispevku čim bolj kompleksna, se do neke mere uporablja statistična analiza.

Za namene raziskovanja problematike, obravnavane v prispevku, so bili z uporabo podane metodologije zbrani empirični podatki Agencije za poslovne registre Republike Srbije. Predstavljeni so v skladu z ustreznimi mednarodnimi standardi, tako da ni omejitev za mednarodno primerjavo.

Pri merjenju učinkovitosti zavarovanja v Srbiji na podlagi metode PROMETHEE so bila uporabljena naslednja merila: C1 – število zaposlenih, C2 – sredstva, C3 – kapital, C4 – poslovni (funkcionalni) dohodek, C5 – čisti dobiček. Alternative so bile opazovane v letih: A1 – 2013, A2 – 2014, A3 – 2015, A4 – 2016, A5 – 2017, A6 – 2018, A7 – 2019 in A8 – 2020.

Statistika začetnih podatkov v podani tabeli kaže, da so bile vrednosti vseh opazovanih spremenljivk iz leta 2016 nadpovprečne. To je pozitivno vplivalo na učinkovitost zavarovanja v Srbiji. Tako je $Asimp. Sig. = ,000 < ,05$. Hipotezo, da so razlike med spremenljivkami (meritvami) enake nič, zavrnamo, torej sprejememo hipotezo, da so razlike med njimi statistično pomembne.

Korelacijska matrika kaže, da obstaja močna korelacija med analiziranimi spremenljivkami na ravni statistične pomembnosti ($Sig. (2-tailed) = ,000 < ,05$), razen za število zaposlenih. Izboljšanje učinkovitosti zavarovanja z učinkovitejšim upravljanjem premoženja, kapitala, poslovnih (funkcionalnih) prihodkov in dobičkov ima lahko pomemben vpliv. V zvezi s tem je treba tudi bistveno izboljšati učinkovitost upravljanja s človeškimi viri z izobraževanjem, kariernim napredovanjem, fleksibilnim zaposlovanjem in delovnim časom ter ustreznim sistemom nagrajevanja. Pri vsem tem pomembno vlogo igra tudi prodaja zavarovalnih produktov preko spleta.

Utežni koeficienti (uteži) kriterijev so bili določeni po metodi AHP (Saaty, 2008).

Na prvem mestu je merilo število zaposlenih. Potem so tu še: sredstva, poslovni (funkcionalni) prihodki, čisti dobiček in kapital. To kaže, da lahko učinkovitejše upravljanje s človeškim kapitalom med drugim pomembno vpliva na doseganje ciljne zavarovalne učinkovitosti v Srbiji.

Dobljeni rezultati empirične raziskave zavarovalniške učinkovitosti v Srbiji v obdobju 2013–2020 po metodi PROMETHEE kažejo, da se ta v zadnjem času nenehno povečuje. V letu 2020 je bila najboljša. Na takšen trend zavarovalniške učinkovitosti v Srbiji so vplivali številni makro in mikro dejavniki, kot so: gospodarska klima,

zaposlenost, obrestna mera, devizni tečaj, inflacija, vse večje razumevanje pomena zavarovanja pred morebitnimi tveganji vseh vrst, digitalizacija celotnega poslovanja itd. Vpliv pandemije covida-19 na učinkovitost zavarovanja v Srbiji je zanemarljiv. V veliki meri se nevtralizira z elektronsko prodajo zavarovalnega produkta.

LITERATURE

1. Abdullah, A., Chan, W. and Afshari, A. (2019). Application of PROMETHEE method for green supplier selection: a comparative result based on preference functions. *Journal of Industrial Engineering International*, (15), 271–285. <https://doi.org/10.1007/s40092-018-0289-z>
2. Behzadian, Majid, Reza Baradaran Kazemzadeh, Amir Albavdi, & Mohammad, Aghdasi (2010). Promethee: A Comprehensive Literature Review on Methodologies and Applications. *European journal of Operational research*, 200(1), 198-215. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2009.01.021>
3. Beiragh, R.G., Alizadeh, R., Kaleibari, S. S., Cavallaro, F., Zolfani, S. H., Bausys, R. and Mardani, A. (2020). An integrated Multi-Criteria Decision-Making Model for Sustainability Performance Assessment for Insurance Companies. *Sustainability*, 12(3), 789. <https://doi.org/10.3390/su12030789>
4. Brans, J.P., Mareschal, B., Vincke, P. (1984.) PROMETHEE: a new family of outranking methods in MCDM. In: Brans J.P. (ed.) *Oper Res IFORS*, (84), 477–490.
5. Brans, J. P., & Vincke, Ph. (1985). Note—a Preference Ranking Organisation Method: (the Promethee Method for Multiple Criteria Decision-Making). *Management science*, 31(6), 647-656. <https://doi.org/10.1287/mnsc.31.6.647>
6. Brans, J. P., Vincke, Ph., & Mareschal B. (1986). How to Select and How to Rank Projects: The Promethee Method. *European journal of operational research*, 24(2), 228-238. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(86\)90044-5](https://doi.org/10.1016/0377-2217(86)90044-5)
7. Brans, J.P. Mareschal, B. (1994). The PROMCALC & GAIA decision support system for multicriteria decision aid. *Decision Support Systems*, 12(4–5), 297-310. [https://doi.org/10.1016/0167-9236\(94\)90048-5](https://doi.org/10.1016/0167-9236(94)90048-5)
8. Brans, J.P., Mareschal, B. (2010). PROMETHEE methods. Available at: <https://www.inf.unideb.hu/valseg/dolgozok/anett.racz/docs/.../Promethee.pdf>. (Retrieved 25th July, 2010).
9. Brans, J.P., De Smet, Y., 2016. PROMETHEE Methods, Multiple Criteria Decision Analysis, <https://doi.org/10.1007/978-1-4939-3094-4>
10. Geldermann, J.S., Pengler, T., Rentz, O. (2000). Fuzzy outranking for environmental assessment. Case study: iron and steel making industry. *Fuzzy Sets Syst*, 115(1), 45. [https://doi.org/10.1016/S0165-0114\(99\)00021-4](https://doi.org/10.1016/S0165-0114(99)00021-4)
11. Kočović, J., Šulejić, P., Rakonjac-Antić, T. (2010). *Osigurajne*. Beograd: Ekonomski fakultet.
12. Lukić, R. (2016). *Računovodstvo osiguravajućih kompanija*. Beograd: Ekonomski fakultet.
13. Lukic, R. (2018). Analysis of the efficiency of insurance companies. In: *Insurance in the*
14. *post-crisis era*, Belgrade: Faculty of Economics, University of Belgrade. ISBN: 978-86-403-1548-7.
15. Lukic, R. (2021). Analysis of the efficiency of insurance companies by lines of insurance in serbia using the cocoso method. *Insurance Trends*, (2), 24-38. DOI: 10.5937/TokOsig2102009L
16. Mandić, K., Delibašić, B., Knežević, S. & Benković, S. (2017). Analysis of the efficiency of insurance companies in Serbia using the fuzzy AHP and TOPSIS methods. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 30(1), 550-565. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1305786>
17. Mohammadi, H., Farahani, F.V, Noroozi, M, Lashgari, A (2017). Green supplier selection by developing a new group decision-making method under type 2 fuzzy uncertainty. *Int J Adv Manuf Economy. Baltic J. Sustain.*, 16(1), 143–158. <https://doi.org/10.3846/tede.2010.09>
18. Polat, G. (2015). Subcontractor selection using the integration of the AHP and PROMETHEE methods. *J Civ Eng Manag*, 21(1), 70.

19. Rakonjac-Antić, T. (2018). Penzijsko i zdravstveno osiguranje. Beograd: Ekonomski fakultet.
20. Saaty, T. L. (2008). Decision Making With The Analytic Hierarchy Process. *Int J Serv Sci*, 1(1), 83-98. <https://doi.org/10.1504/IJSSCI.2008.017590>
21. Stanitsas, M.; Kirytopoulos, K.; Aretoulis, G. (2021=). Evaluating Organizational Sustainability: A Multi-Criteria Based-Approach to Sustainable Project Management Indicators. *Systems*, 9, 58. <https://doi.org/10.3390/systems9030058>

Strategija informacijske (digitalne) družbe Digitalna Slovenija

DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v10i1.125>

Pregledni znanstveni članek

UDK 005.591:004(497.4)

KLJUČNE BESEDE: prehod v digitalno družbo, Strategija Digitalna Slovenija 2030, področja Strategije Digitalna Slovenija, Republika Slovenija

POVZETEK - Za prehod v digitalno družbo potrebujemo ustrezno strategijo, za razvoj digitalne pismenosti večjo konkurenčnost celotne države. V ta namen je Ministrstvo za digitalno preobrazbo pripravilo Strategijo Digitalna Slovenija, ki predstavlja temeljni dokument Vlade Republike Slovenije na področju digitalne preobrazbe Slovenije v obdobju do leta 2030. Strategija zajema naslednja prednostna področja: gigabitno infrastrukturo, digitalne kompetence in vključenost, digitalno preobrazbo gospodarstva, pot v pametno družbo 5.0, digitalne javne storitve in kibernetsko varnost. Digitalna vključenost predstavlja možnost, da posamezniki dostopajo do razpoložljive informacijsko-komunikacijske infrastrukture ter digitalnih tehnologij, vanje zaupajo ter jih kompetentno in varno uporabljajo. Digitalna preobrazba gospodarstva bo zagotavljala prehod v zeleno, ustvarjalno in pametno gospodarstvo. Digitalne javne storitve, osredotočene na državljane in poslovne subjekte, bodo omogočale integrirano, usklajeno, varno in učinkovito interakcijo državljanov in podjetij z javno upravo. Cilj na področju kibernetske varnosti pa je uvrstitev Slovenije med prvih dvajset najboljših držav po Nacionalnem indeksu kibernetske varnosti (NCSI) do leta 2027.

Review article

UDC 005.591:004(497.4)

KEYWORDS: transition to a digital society, Digital Slovenia 2030 Strategy areas of the Digital Slovenia Strategy, Republic of Slovenia

ABSTRACT – The transition to a digital society requires an appropriate strategy that will allow a faster development of digital literacy and, thus, greater competitiveness of the country as a whole. Ministry of Digital Transformation has prepared the Digital Slovenia Strategy, which is document of the Government of the Republic of Slovenia in the field of the digital transformation of Slovenia in the period up to 2030. The strategy covers the following priority areas: the gigabit infrastructure, digital competences and inclusion, digital transformation of the economy, the path to a Smart Society 5.0, digital public services and cyber security. Digital inclusion is the opportunity for individuals to access, trust, use competently and securely the available information and communication infrastructure and digital technologies. The digital transformation of the economy will ensure the transition to a green, creative and smart economy. Citizen- and business-centric digital public services will enable citizens and businesses to interact with public administrations in an integrated, coordinated, secure and efficient way. In the area of cybersecurity, Slovenia aims to be among the top 20 countries in the National Cybersecurity Index (NCSI) by 2027.

1 Uvod

Z razmahom enostavnejšega dostopa in hkratnega razvoja interneta se je predvsem v zadnjih dveh desetletjih razvilo veliko novih produktov digitalne ekonomije. Razni tehnološki inkubatorji kakor tudi zagnana podjetja prodirajo na trg z novimi in

inovativnimi tehnologijami, storitvami in produkti, orodja so avtomatizirana in poenostavljena, število načinov za »digitalno prodajo« pa je pravzaprav neomejeno.

Če so se v preteklosti podjetja ukvarjala predvsem z informatizacijo svojega poslovanja, implementacijo baz, iskanjem novih možnosti uporabe informatike, kakor tudi z ustreznim izobraževanjem zaposlenih ter povezovanjem med poslovnimi partnerji, se danes ukvarjajo predvsem z reorganizacijo in racionalizacijo poslovnih procesov s pomočjo elektronskega poslovanja, produciranjem novih digitalnih storitev ter iskanjem novih načinov spletne ponudbe blaga in storitev, seveda čim bolj približani ciljni populaciji kupcev.

Krovni strateški dokument razvoja informacijske družbe je strategija Digitalna Slovenija. V strategiji predvideva ukrepe za odpravo največjih razvojnih vrzeli za hitrejši razvoj digitalne preobrazbe na vseh področjih, za večjo konkurenčnost države in informacijske komunikacijske tehnologije (IKT) ter industrije, splošno digitalizacijo družbe, razvoj in gradnjo digitalne infrastrukture, izboljšanje kibernetske varnosti in spodbujanje razvoja vključujoče informacijske družbe. Strategija Digitalna Slovenija 2030 (<https://www.gov.si/assets/ministrstva/MDP/Dokumenti/Digitalna-Slovenija-2030.pdf>) je ena izmed treh ključnih področnih strategij poleg Raziskovalne in inovacijske strategije Slovenije (RISS) in strategije Slovenska industrijska politika (SIP), ki določajo usmeritve za vzpostavitev inovacijske družbe znanja in jih kot platforma za osredotočeno vlaganje na prednostnih področjih povezuje Strategija pametne specializacije (S4) (<https://www.gov.si teme/digitalizacija-druzbe>). Slovenija zelo zaostaja po razvitosti in obsegu digitalne ekonomije. Po podatkih Združenja za informatiko in telekomunikacije pri GZS (časnik DELO, 7. 5. 2020) znaša delež digitalne ekonomije v Sloveniji le 5,2 %, v povprečju pa se letno poveča samo za 0,5 %. Slovenija za razvitimi evropskimi državami (na primer Švedsko) zaostaja za polovico, žal pa zaostaja tudi v primerjavi z osrednjo in vzhodno Evropo. Prav tako je pristop k digitalizaciji prisoten predvsem na osnovni ravni (na primer vpeljava spletne prodaje ipd.), ne pa celostno.

Ob skorajšnjem zaključku strategije Digitalna Slovenija 2020 so na Ministrstvu za digitalno preobrazbo Republike Slovenije začeli s pripravo nove strategije razvoja informacijske družbe, imenovane Digitalna Slovenija 2030. Predvidoma bo zajemala naslednja prednostna področja: digitalno vključenost, digitalne javne storitve, gigabitno povezljivost, pametno digitalno preobrazbo v družbo 5.0 in kibernetsko varnost. Dodatno bo strategija vključevala tudi povezane vsebine, na primer podporno okolje, digitalne pravice, boljšo zakonodajo, inovativnost in predlog modela upravljanja s tem področjem v Sloveniji. Krovni cilj strategije Digitalna Slovenija 2030 (<https://www.gov.si/assets/ministrstva/MDP/Dokumenti/Digitalna-Slovenija-2030.pdf>) je izboljšanje uvrstitve Slovenije po metodologiji kazalnika razvitosti digitalnega gospodarstva in družbe, imenovanega DESI (The Digital Economy and Society Index) (<https://www.gov.si teme/digitalizacija-druzbe>).

2 Strategija informacijske družbe digitalna Slovenija

Evropska komisija je v okviru prve evropske digitalne agende za obdobje 2010–2020 leta 2010 sprejela strategijo Evropa 2020 – Strategija za pametno in vključujočo rast, s pomočjo katere naj bi gospodarstvo Evropske unije izšlo iz krize in se pripravilo na izzive naslednjega desetletja. Izhodiščna ugotovitev je bila, da Evropska unija potrebuje korenite spremembe, če želi ohraniti konkurenčnost in življenjski standard. Glavni cilj strategije Evropa 2020 je bil preoblikovati Evropsko unijo v pametno, trajnostno in vključujoče gospodarstvo (Digitalna Slovenija 2020, str. 4).

Digitalna Slovenija 2030 (str. 2) predstavlja nadgradnjo v skladu z novimi evropskimi in nacionalnimi strateškimi dokumenti. Z namenom večje učinkovitosti so v nadaljevanju dokumenta naslovljena prednostna področja digitalne preobrazbe, ki se jih kot ključne prepozna po pregledu realizacije DSI2020 ter sledijo izsledkom študij številnih strateških dokumentov digitalne preobrazbe. Glede na to, da je digitalna preobrazba izrazito horizontalno in interdisciplinarno področje, ki je po naravi vpeto v vse pore vsakdana posameznikov, gospodarstva, javne uprave in družbe, se izpostavlja nujnost rednega sodelovanja in usklajevanja več deležnikov.

Po analizi dosežkov prve evropske digitalne agende je Evropska komisija sprejela nove smernice za drugo digitalno agendo za obdobje 2020–2030. Druga digitalna agenda se osredotoča na korenite spremembe, ki jih prinašajo digitalne tehnologije, bistvena vloga digitalnih storitev in trgov ter nove tehnološke in geopolitične ambicije EU. Komisija je na podlagi dveh strateških sporočil, in sicer o oblikovanju digitalne prihodnosti Evrope in digitalnem desetletju Evrope, določila posebne ukrepe, ki jih bo sprejela za pomoč pri ustvarjanju varnih in zanesljivih digitalnih storitev in trgov. V tem desetletju so prednostne naloge tudi: razvoj kvantnega računalništva, strategija blokovne verige in trgovinska politika, ki bo temeljila na blokovnih verigah, zaupanja vredna umetna inteligenca, osredotočena na človeka, polprevodniki (evropski akt o čipih), digitalna suverenost, kibernetska varnost, gigabitna povezljivost, 5G in 6G, evropski podatkovni prostor in infrastruktura ter določanje svetovnih tehnoloških standardov (<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/sl/sheet/64/evropska-digitalna-agenda>).

Tako je Evropska komisija marca 2021 predlagala digitalni kompas (shema 1), s katerim bi se digitalne ambicije EU do leta 2030 prelile v konkretne ukrepe. Temelji na štirih glavnih točkah (https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/sl/IP_21_983):

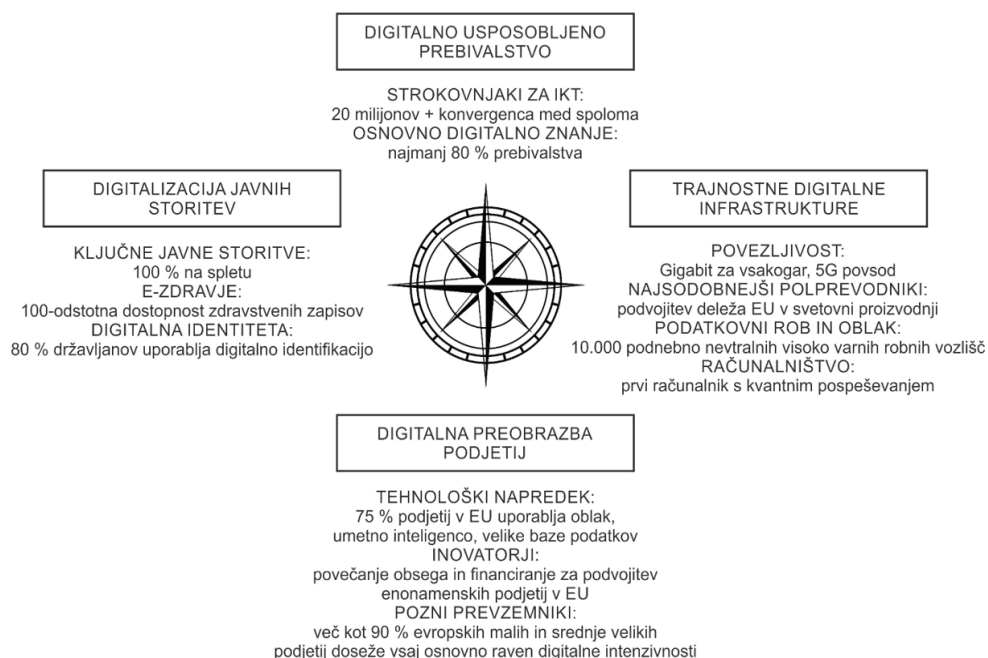
- »digitalno usposobljeno prebivalstvo in visoko kvalificirani strokovnjaki na digitalnem področju: do leta 2030 bi morale vsaj 80 % odraslih imeti osnovna digitalna znanja in spretnosti, v EU pa bi morale biti zaposlenih 20 milijonov strokovnjakov za IKT, pri čemer bi se moral delež žensk na takih delovnih mestih povečati;
- varne, učinkovite in trajnostne digitalne infrastrukture: do leta 2030 bi morala imeti vsa gospodinjstva v EU gigabitno povezljivost, vsa poseljena območja pa bi morala biti pokrita s 5G; proizvodnja vrhunskih in trajnostnih polprevodnikov

v Evropi bi morala znašati 20 % svetovne proizvodnje; v EU bi bilo treba uvesti 10.000 podnebno nevtralnih zelo varnih robnih vozlišč in Evropa bi morala imeti svoj prvi kvantni računalnik;

- digitalna preobrazba podjetij: do leta 2030 bi morala tri od štirih podjetij uporabljati storitve računalništva v oblaku, velike baze podatkov in umetno inteligenco; več kot 90 % malih in srednjih podjetij bi moralo doseči najmanj osnovno raven digitalne intenzivnosti; število samorogov EU pa bi se moralo podvojiti;
- digitalizacija javnih storitev: do leta 2030 bi morale biti vse ključne javne storitve na voljo prek spleta; vse državljanke in vsi državljani bodo imeli dostop do svojih e-zdravstvenih kartotek; 80 % pa bi jih moralo uporabiti elektronsko identifikacijo».

Shema 1

Digitalni kompas Evropske unije



Vir: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade>.

Kompas določa trdno skupno strukturo upravljanja skupaj z državami članicami, ki temelji na sistemu spremljanja z letnim poročanjem s semaforji. Cilji bodo vključeni v program politike, o katerem se bosta dogovorila Evropski parlament in Svet. Slovenija pa mora, kot članica Evropske unije, slediti in udeležati smernice sprejete ga evropskega kompasa.

Vizijo, cilje in možnosti za uspešno digitalno preobrazbo Evrope do leta 2030 je Evropska komisija marca 2021 predstavila v dokumentu Evropsko digitalno desetletje: digitalni cilji za leto 2030, kjer je predlagan dogovor o sklopu digitalnih načel za

hitro uvedbo pomembnih večdržavnih projektov in pripravo zakonodajnega predloga, ki določa trden okvir upravljanja, za spremljanje napredka – digitalni kompas.

Prednostna področja strategije Digitalna Slovenija 2030 (str. 11–39) so:

- Gigabitna infrastruktura: gre za strateški načrt Republike Slovenije za vzpostavitvev – delno pa tudi za spodbujanje uporabe – infrastrukture, ki bo omogočala gigabitno povezljivost vseh slovenskih gospodinjstev oziroma domov ali stanovanj, 8 podjetij in glavnih spodbujevalcev družbeno-gospodarskega razvoja, obenem pa tudi neprekinjeno pokritost z omrežjem 5G vseh mestnih in drugih naseljenih območij ter glavnih prizemnih prometnih poti. Načrt je v celoti usklajen s temeljnimi digitalnimi cilji Evropske unije na področju povezljivosti. Širokopasovni dostop do interneta prinaša pozitivne družbeno-gospodarske učinke za državo in državljane. Na celotnem ozemlju države omogoča enakomeren razvoj, zmanjšuje digitalno ločnico in povečuje vključenost vsakega posameznika v sodobne družbene tokove. Odpira nove priložnosti tako na poslovnem kot tudi v zasebnem in javnem življenju: vključuje učenje, zaposlitev, dostop do javnih informacij in storitev, dostop do raznih vsebin in družbenih omrežij, povečanje produktivnosti, oblikovanje inovativnih poslovnih modelov, izdelkov in storitev, učinkovitejšo komunikacijo ipd.
- Digitalne kompetence in vključenost: s sodelovanjem v današnjem tehnološko podprtem in informacijsko bogatem okolju državljani sooblikujejo digitalno okolje, ki je bistvenega pomena za demokratične procese in prakse, predstavlja pomembno platformo za medkulturni dialog in je kontekst, v katerem državljani vse bolj uveljavljajo svoje pravice do družbenega, gospodarskega in političnega sodelovanja. Digitalizacija tako skoraj ni več izbira, temveč je pričakovanje, ki postaja nujnost. Da je lahko zares učinkovita, je na eni strani potreben razvoj in uvajanje tehnologij, na drugi strani pa njihova dostopnost, ustrezna usposobljenost in enakopravna vključenost posameznikov v razvijajočo se digitalno družbo – digitalna vključenost. Digitalno vključenost razumemo kot možnost posameznikov, da dostopajo do razpoložljive informacijsko-komunikacijske infrastrukture ter digitalnih tehnologij, rešitev in storitev, jih kompetentno in varno uporabljajo, vanje zaupajo in tako aktivno sodelujejo v informacijski družbi.
- Digitalna preobrazba gospodarstva: Vlada Republike Slovenije je januarja 2022 sprejela Strategijo digitalne transformacije gospodarstva. S strategijo se naslavlja najširšo integracijo naprednih digitalnih tehnologij v podjetjih oz. izzive uvajanja naprednih digitalnih tehnologij, zlasti v povezavi s potrebnimi znanji in digitalnimi kompetencami za čim hitrejšo implementacijo teh tehnologij v poslovnih procesih. Vlada RS je v juniju 2021 sprejela tudi Slovensko industrijsko strategijo 2021–2030, ki predstavlja vizijo razvoja slovenske industrije kot zelene, ustvarjalne in pametne. Slovenska industrijska strategija bo z uravnoteženim spodbujanjem vseh treh komponent trajnostnega razvoja (družba, okolje, gospodarstvo) zagotavljala konkurenčnost gospodarstva in ustvarila pogoje za prestrukturiranje industrije s krepitvijo znanja, ustvarjalnosti in inovativnosti za nova in bolj kakovostna delovna mesta z večjo dodano vrednostjo ter prehod v zeleno, ustvarjalno in pametno gospodarstvo.

- Pot v pametno družbo 5.0: v informacijski družbi je bila običajna praksa, da so se podatki in informacije zbirali v različnih okoljih, do katerih so dostopali podatkovni analitiki in jih analizirali. V družbi 5.0 pa so ljudje, stvari in sistemi povezani v virtualnem prostoru, optimalni rezultati, ki jih pridobijo napredne tehnologije in presegajo zmožnosti ljudi, pa se posredujejo nazaj v fizičen prostor. Ta proces pri naša industriji in družbi novo vrednost na načine, ki prej niso bili mogoči. Prehod v pametno družbo 5.0 nameravamo doseči z vključevanjem naprednih tehnologij v različne panoge in družbene dejavnosti ter spodbujanjem inovacij za ustvarjanje nove vrednosti. Ali bo pot v pametno družbo 5.0 prinesla več pozitivnih ali več negativnih učinkov, je odvisno predvsem od nas samih in naše volje in zmožnosti za prilagoditev na izzive, ki prihajajo.
- Digitalne javne storitve: Vlada Republike Slovenije je decembra 2022 sprejela Strategijo digitalnih javnih storitev 2030, katere vizija je, da bodo digitalne javne storitve, osredotočene na državljane in poslovne subjekte, omogočale integrirano, usklajeno, varno in učinkovito interakcijo državljanov in podjetij z javno upravo. Strategija digitalnih javnih storitev je krovni dokument, ki usmerja ponudnike digitalnih javnih storitev, da skladno z njenimi vsebinami pripravijo ukrepe. Obsega vse digitalne javne storitve, ki jih uporabnikom zagotavljajo ponudniki s področja javne uprave (državna uprava, občinske uprave in nosilci javnih pooblastil) ter ponudniki iz širšega javnega sektorja.
- Kibernetska varnost: zagotoviti želimo varen, odporen in zanesljiv kibernetski prostor za vse ter s tem dvigniti raven kibernetske varnosti v Republiki Sloveniji v vseh segmentih družbe. Cilj Digitalne Slovenije 2030 na področju kibernetske varnosti je uvrstitev Slovenije med prvih dvajset najboljših držav po Nacionalnem indeksu kibernetske varnosti (NCSI) do leta 2027.

Danes v okviru Ministrstva za javno upravo deluje Direktorat za informatiko, v katerem zagotavljajo delovanje državnega komunikacijskega omrežja in podporo vsem uporabnikom v državni upravi ter širše prek enotnega kontaktnega centra. Hkrati izvajajo razvoj oblačnega okvira in uporabnih e-storitev za državo, državljane in gospodarstvo, izdajajo digitalna potrdila, izvajajo enotne informacijske varnostne politike, upravljajo informacijske rešitve in množice podatkov. Državljanom in podjetjem omogočajo učinkovito, zanesljivo in enostavno uporabo e-storitev na državni ravni in enotnem digitalnem trgu (<https://www.gov.si/drzavni-organi/ministrstva/ministrstvo-za-javno-upravo/o-ministrstvu/direktorat-za-informatiko/>).

3 Digitalna ekonomija

Z naraščajočim zavedanjem, da je lahko tudi informacija dobrina z merljivo ekonomsko vrednostjo, ki jo lahko dobro prodajamo, se je začela razvijati nova doba ekonomije, in sicer ekonomija znanja, kreativnosti in inovativnosti, pogosto imenovana tudi kot infonomija. Osnovna ideja izhaja iz naslednje filozofije razmišljanja (George Bernard Shaw): Če imata dva človeka vsak po eno jabolko in si ti jabolki izmenjata, je

končni rezultat še vedno ta, da imata vsak po eno jabolko. Če imata dva človeka vsak po eno idejo in si ti ideji izmenjata, potem imata oba človeka dve ideji (Lazarović in Đuričković, 2018, str. 60).

Ta primarna ideja je temelj digitalne ekonomije. Znanje in intelektualna lastnina, ki nastaja z obdelavo idej in informacij ljudi (in strojev), predstavlja osnovno bit digitalne ekonomije. Poganja jo človeški kapital s svojim znanjem in intelektualnim kapitalom, ki ima presenetljivo ekonomsko lastnost: bolj kot je neko znanje razširjeno, večjo vrednost ima, kar je v popolnem nasprotju s klasično ekonomiko, kjer so redkejši dobrine vrednejše. Znanje in intelektualni kapital pa nista kar samoumevna, ampak temeljita na dinamičnosti izobraževanja kot kontinuiranega procesa izpopolnjevanja in napredovanja (Lazarović in Đuričković, 2018, str. 71–76).

Digitalno ekonomijo lahko opredelimo kot vrsto ekonomskih, družbenih, kulturnih aktivnosti, ki se izvajajo na spletu in so povezane z uporabo IKT. Digitalna ekonomija je zблиžanje in preplet ekonomije, informatike, (tele)komunikacije, računalništva in digitalizacije. Temelji na nematerialnih virih, kot so informacije, inovacije, kreativnost ipd. Glavni elementi digitalne ekonomije so digitalizacija in visoka stopnja uporabe IKT, pretvorba informacij v tržno vrednost ter novi načini organizacije gospodarstva, poslovnih procesov, dela in proizvodnje. Poleg znanja in intelektualnega kapitala digitalno ekonomijo tvorijo še umetna inteligenca in sodobne digitalne tehnologije, kot so na primer internet stvari, mobilne tehnologije, družbeni mediji, visoko zmogljivo računalništvo ter računalništvo v oblaku (Zupan, 2016, str. 27).

Digitalna ekonomija se razlikuje od drugih gospodarskih praks (shema 2) in je opredeljena z ustvarjanjem aktivnosti, katerih produkt ponuja priložnost za zaslužek. Vsaka digitalna gospodarska praksa ustvarja vrednost za uporabnike, ki ne vključuje izdelka, temveč dejavnost z dodano vrednostjo. Ta dodana vrednost se ustvarja s skupnimi dejavnostmi in ne z enostavnim ponujanjem izdelkov, vključno s storitvami in potrošnikom. Rezultat je digitalna platforma, ki omejuje in nadzoruje ponujeno vrednost z ustvarjanjem dejavnosti, ki temeljijo na teh aktivnostih. Digitalna platforma je najvišja oblika digitalnih poslovnih modelov, kjer se srečujta povpraševanje in ponudba v digitalnem svetu. Vrednost digitalne platforme ustvarjajo štirje ključni elementi, in sicer (Jordan, 2020, str. 139–140):

- »tehnike in tehnologije,
- poslovni načrti in ambicije ustvariti nekaj z dodano vrednostjo,
- obstoječe kulture in motnje kultur ter
- izogibanje posebnim regulativnim in vladnim režimom ali skladnost z njimi«.

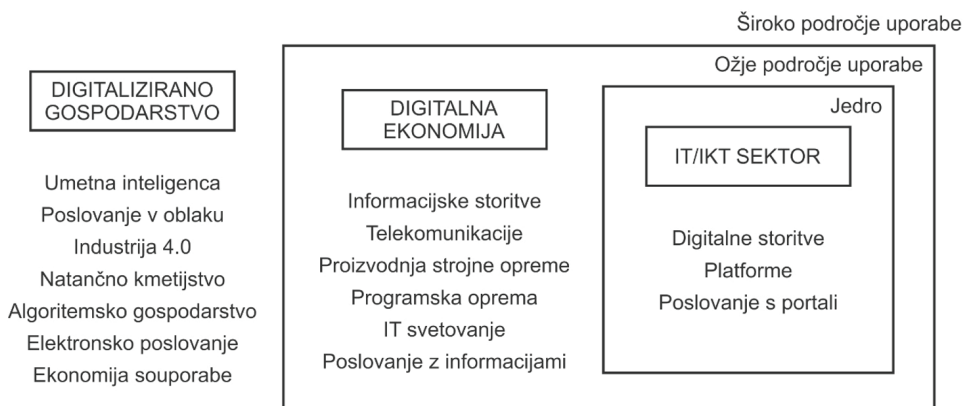
Model digitalnega gospodarstva kot sektorja oblikujejo digitalne gospodarske prakse, ki povezujejo vrednost, lastnino in dobiček med dvema vzročnima povezavama preoblikovanih dejavnosti in informacij kot lastnine (Jordan, 2020, str. 148–149).

Definicija digitalne ekonomije se vse od nastanka samega pojma nenehno spreminja in dopolnjuje – vzporedno z razvojem podporne digitalne tehnologije. Digitalno ekonomijo dejansko poganja digitalna tehnologija. Hitrost novosti in sprememb otežuje vključevanje v digitalno transformacijo organizacij, zato moramo kot družba najti nove načine, kako bolj učinkovito slediti tehnološkemu napredku in postati po-

membnejši element znotraj digitalne ekonomije ter njene globalne arhitekture. Vsak izmed nas je že deležnik znotraj digitalne ekonomije. S svojimi željami in udejstvom na spletu (družbena omrežja, Google ipd.) nezavedno generiramo produkte digitalne ekonomije.

Shema 2

Položaj digitalne ekonomije v digitaliziranem gospodarstvu



Vir: <https://systemicalternatives.org/2021/02/03/part-4-the-digital-economy/>.

Digitalna ekonomija in njen razvoj temeljita na (Zupan, 2016, str. 27):

- ☐ »znanju in intelektualnem kapitalu,
- ☐ inovacijah,
- ☐ masovnih in velepodatkih,
- ☐ ustrezni IKT-infrastrukturi,
- ☐ e-poslovanju,
- ☐ e-trgovanju,
- ☐ uporabi družbenih medijev,
- ☐ računalništvu v oblaku,
- ☐ internetu stvari,
- ☐ ustreznih e-veščinah,
- ☐ e- vključenosti civilne družbe ipd.«.

Za delovanje in razvoj digitalne ekonomije morajo biti izpolnjeni nekateri tehnološki in organizacijski pogoji, ki so pomembni od pristopa do izvedbe. V splošnem je za njeno rast ter razvoj treba imeti sočasno in enakomerno razvito ustrezno infrastrukturo na naslednjih segmentih (Lazarović in Đuričković, 2018, str. 91–110):

- ☐ Fizično-tehnološka infrastruktura: ta zajema vse komponente, ki v fizičnem smislu podpirajo delovanje elektronskih in komunikacijskih omrežij. To so brezžična in kabelska omrežja. Danes se smatra širokopasovni dostop do interneta kot osnovna tehnološka platforma za digitalno ekonomijo.
- ☐ Normativna in institucionalna infrastruktura: normativna infrastruktura predstavlja uspešno implementirano in sprejeto zakonodajo, ki zagotavlja validnost in

legalnost digitalne ekonomije, medtem ko institucionalno infrastrukturo predstavljajo vse vladne institucije, ki sprejemajo ustrezno zakonodajo in zagotavljajo spoštovanje pravil elektronskega poslovanja.

- Izobraževalna infrastruktura: predstavlja raven digitalne (informacijske) pismenosti populacije in ustrezno kritično število visoko usposobljenih informacijskih strokovnjakov, ki s svojim znanjem podpirajo delovanje informacijske platforme. Digitalna pismenost nam kaže stopnjo sposobnosti uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije med aktivno populacijo v digitalni ekonomiji.
- Varnostna infrastruktura: je nujna, saj nam zagotavlja varnost, zaupnost in zaščitenost komunikacije po elektronskih in komunikacijskih omrežjih, ki so pretežno javne in zato ranljive. Pomeni ne samo zaščite pred zlorabami (kraja identitete, podatkov, denarja, hekerski napadi ipd.), ampak pred vsemi grožnjami digitalne varnosti (namerne ter nenamerne napake strojne in programske opreme, elementarne nesreče, motnje v napajanju in komunikaciji telekomunikacijskih mrež ipd.).
- Poslovna ter podjetniška infrastruktura: nosilci dinamike razvoja (in potreb) digitalne ekonomije so podjetja in profitne organizacije, ki z digitalnim transformiranjem svojega poslovanja iščejo nove poslovne priložnosti za ustvarjanje profita ter uveljavljanje svojih poslovnih interesov.

Digitalna ekonomija bo uspešna in bo učinkovito delovala samo v primeru, da se vse potrebne infrastrukture razvijajo s približno enako dinamiko in so približno enake stopnje razvitosti, sicer se ne da izkoristiti potenciala celotnega sistema. Zato je nujno treba za uspešno digitalno transformacijo vnaprej zasnovati ustrezno razvojno strategijo (v EU je to Digitalna agenda 2020) vsakega segmenta potrebne infrastrukture za celovit razvoj digitalne ekonomije in potrebnih digitalnih kompetenc posameznikov v digitalnem svetu.

Razvoj in rast digitalne ekonomije sta neposredno povezana tudi z razvojem ključnih in potrebnih kompetenc posameznikov, ki sodelujejo v digitalnem okolju. Zahtevane kompetence so (Lazarović in Đuričković, 2018, str. 102):

- »komunikacija v maternem jeziku,
- komunikacija v tujih jezikih,
- kompetence na področju znanosti in tehnologije,
- matematična kompetenca,
- digitalna kompetenca,
- sposobnost učenja,
- občutek iniciative in podjetništva,
- socialne in državljske veščine,
- kulturno zavedanje in izražanje,
- spodbujanje enakosti ter
- socialna kohezija in aktivno državljanstvo«.

Danes so računalniki in pametni telefoni dostopni prav vsakemu človeku, največji vpliv pa imajo na mlade, ki intuitivno spoznavajo digitalno tehnologijo in jo sprejemajo kot svojo. Njihovo sprejemanje potrebnih kompetenc je skoraj samoumevno, zato lahko poudarimo, da se prvič v zgodovini dogaja, da otroci vedo več (o digitalni

pismenosti) kot starši in učitelji, ki se predvsem posvečajo tradicionalnim vsebinam in vrednotam. Ti so pravo gonilo razvoja digitalne družbe (Lazarović in Đuričković, 2018, str. 112).

Rast digitalne ekonomije vpliva na celotno ekonomijo in poganja digitalizacijo družbe. Intenzivnejša uporaba IKT in spreminjajoče se navade potrošnikov zahtevajo od podjetij in organizacij, da se prilagodijo novim razmeram in izkoristijo prednosti digitalnega sveta. Digitalna ekonomija prinaša velik in stalen pritisk na podjetja, ki morajo na novo postaviti svoje temelje delovanja in ponudbe. Organizacije, ki se v tem trenutku še niso (vsaj delno) digitalizirale in ne načrtujejo nadaljnje digitalne transformacije, v digitalni ekonomiji ne bodo imele prihodnosti, saj bodo enostavno nekonkurenčne. Prednost bodo imela podjetja, ki se bodo digitalne poslovne preobrazbe lotila pravočasno, premišljeno, celovito, strateško in merljivo. Zato je treba, podobno kot pri strategiji klasičnega poslovanja, skrbno oblikovati digitalno strategijo. Digitalna strategija je pomemben sestavni del poslovne strategije in predstavlja njeno dopolnitev za vzpostavitev digitalne zmogljivosti v podjetjih za vzpostavitev ali dvig konkurenčne prednosti v digitalni ekonomiji. Digitalna strategija se prilagodi potrebam, ciljem, usmeritvam in realnim zmogljivostim podjetij. Da jo lahko uresničimo, je pomembno, da organizacija oceni svojo digitalno zmožnost, kar pomeni, da je sposobna predvidevanja novih potreb kupcev in inoviranja digitalnih poslovnih modelov, je poslovno agilna in zmožna upravljanja digitalne preobrazbe. Pri zamišljanju novih možnosti (priložnosti) digitalne ekonomije ni videti nobenih omejitev, zdi se, kot da ima neskončen potencial. Prav zato je pomembno presojati realno uporabo digitalne tehnologije v praksi (organizacije in potrošniki) z zdravim razumom. Večina se namreč ne ukvarja samo z načini, s katerimi bi se lahko digitalne tehnologije bolje vključile v klasično gospodarstvo, ampak so polni idej ter inovacij predvsem v tem, kako najbolje prodajati nove digitalne produkte (Pyankova idr., 2020, str. 1368–1369).

Temelj za razvito informacijsko družbo in digitalno ekonomijo je (hiter) dostop do interneta. Internet, svetovno računalniško omrežje, omogoča hiter dostop do neomejene količine informacij in ustvarja globalni trg. Količina informacij in hitrost izmenjave informacij sta z uporabo interneta izjemno narasli in se razmahnili v vseh človekovih dejavnostih. Hiter prenos informacij nam dejansko prihrani denar in čas ter seveda zahteva določene vrste prilagoditve na nove poslovne okoliščine. Posameznikom omogoča poleg dostopa do informacij tudi številne storitve, ki jih nudijo podjetja, javna uprava in izobraževanje, podjetjem nudi dostop do novih trgov, učinkovitejšo komunikacijo, povečanje produktivnosti, možnost oblikovanja in nudenja novih storitev in izdelkov ipd. Ustrezna infrastruktura, tj. dostop do hitrega interneta, je tako glavni pogoj za razvoj digitalne ekonomije, e-poslovanja, računalništva v oblaku, interneta stvari, masivnih podatkov ipd. V spremenjenih razmerah postajajo tržišča vse bolj globalna, nove tehnologije omogočajo enostavnejše in prodornejše vstopne podjetij na nova tržišča, prav tako pa tudi enostavnejše vstopne novih ponudnikov in konkurentov, ki lahko močno pretresejo obstoječe načine poslovanja v posameznih industrijah. Kupci imajo prosto izbiro med široko ponudbo na globalnem konkurenčnem tržišču. Obstoječi načini poslovanja ne zadostujejo za prilagoditev novim dinamičnim

razmeram na trgu. Zato pa so podjetja postavljena pred izziv digitalne preobrazbe (Zupan, 2016, str. 28–30).

Da bi lahko države objektivno primerjale razvitost digitalne ekonomije in s tem tudi vplivale na smer ter intenzivnost digitalne preobrazbe, so bili razviti številni različni indeksi za oceno digitalnega razvoja, ki temeljijo na različnih značilnostih uporabe digitalnih tehnologij. Najpomembnejši so (Pyankova idr., 2020, str. 1369):

- »indeks razvoja IKT (IDI),
- indeks digitalnega gospodarstva in družbe (DESI),
- svetovni indeks digitalne konkurenčnosti (WDCI),
- indeks digitalnega razvoja (DEI),
- indeks omrežne pripravljenosti (NRI),
- globalni indeks razvoja e-uprave (EGDI) Združenih narodov,
- indeks e-udeležbe (EPART),
- globalni indeks poveztljivosti (GCI, Huawei),
- globalni indeks inovacij (GII)«.

Po raziskavi Primerjava parametrov razvoja digitalnega gospodarstva v EU državah v okviru zmanjševanja digitalnega razkoraka iz leta 2020 je Slovenija po razvitosti svoje digitalne ekonomije v Evropski uniji uvrščena v razred »sledilcev«. Podatki analize kažejo, da za Slovenijo velja (Bilozubenko idr., 2020, str. 214–215):

- 89 % gospodinjstev ima dostop do interneta;
- 22 % posameznikov ima dostop do mobilnega interneta;
- 84 % posameznikov ima splošni dostop do interneta;
- 18 % podjetij zaposluje strokovnjake za IKT;
- 28 % podjetij zagotavlja usposabljanje za razvoj in nadgradnjo znanja ter spretnosti svojega osebja na področju IKT.

Pri upoštevanju teh petih kazalnikov in vrednosti indeksa digitalnega gospodarstva (DESI), ki je za Slovenijo 16, so avtorji ocenili vrednost globalnega indeksa konkurenčnosti 4.0 (uvajanje IKT) s 40 in vrednost globalnega indeksa inovacij (IKT) z 39. To nas uvršča na 20. mesto med 27 državami Evropske unije.

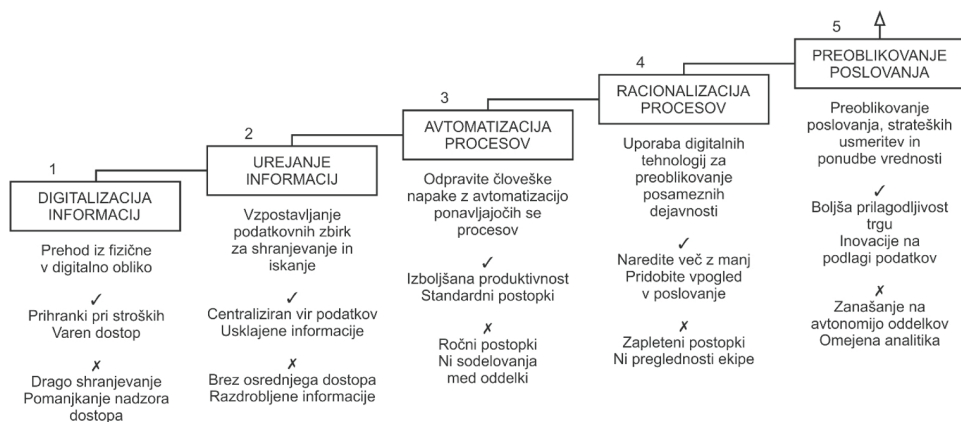
4 Digitalna transformacija

Digitalna transformacija (preobrazba) je proces uporabe digitalne tehnologije, da bi v organizaciji spremenili (digitalizirali) trenutno poslovanje in poslovne procese ali pa da bi ustvarili popolnoma nov model poslovnih procesov z namenom, da bi zagotovili relevantno in konkurenčno poslovanje, prilagojeno trenutnim razmeram na trgu. Digitalna transformacija pomeni vpeljavo digitalnih tehnologij v vsa področja poslovanja, ki temeljno spreminjajo delovanje organizacije in komunikacijo s kupci. Digitalna transformacija zmanjšuje razliko med digitalno osveščenimi kupci in dejansko (analogno) ponudbo organizacij na trgu. Organizacije, ki so v celoti izvedle digitalno transformacijo in poslujejo samo z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije, so virtualna (navidezna) podjetja (Herbert, 2017, str. 13).

Proces digitalne transformacije neke organizacije (shema 3) poteka s postopnim uvajanjem elektronskega poslovanja v vse segmente poslovanja in je različen ter prilagojen za vsako organizacijo. Te procese zelo težko posplošimo in ukalupimo, da bi ustrezali vsem. Proces namreč spreminja mnoge delovne procese znotraj organizacije in določa nove načine povezovanja znotraj in med organizacijami. Posledično ustvarja in omogoča vedno nove možnosti povezovanja posameznikov s poslovnimi in vladnimi organizacijami ter spreminja načine proizvodnje proizvodov in izvajanja storitev ter posredovanja le-teh do potrošnikov (Rogers, 2016, str. 10–29).

Shema 3

Pot digitalne preobrazbe s ključnimi prednostmi in težavami



Vir: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/community/digital-transformation-path-innovation>.

Pri digitalni transformaciji organizacije poskušamo vedno doseči najvišjo stopnjo razvitosti elektronskih oziroma digitalnih storitev. Obstaja pet stopenj digitalne razvitosti (Gradišar, 2012, str. 64):

- »1. stopnja: informacije o storitvi neke organizacije na spletu ni na voljo. To pomeni, da potrošniki ne morejo dostopati do nobenih storitev in informacij prek spleta.
- 2. stopnja: informacije o storitvi so dostopne, vendar sta informacija in dostop statična. Z organizacijo o storitvi ne moremo komunicirati niti enosmerno niti dvosmerno.
- 3. stopnja: organizacija opremlja spletno strani ter druge platforme, kjer je dostopna informacija o storitvi z različnimi obrazci, vlogami ipd., ki jih lahko prenesemo na računalnik in jih fizično izpolnimo. Tako je omogočena enosmerna komunikacija.
- 4. stopnja: podobno kot 3. stopnja, samo da lahko neke obrazce in vloge izpolnimo že na spletni strani in jih oddamo, to pa potem sproži začetek postopka določene storitve.
- 5. stopnja: podobno kot 4. stopnja, samo da je tu omogočena celotna storitev prek spleta. Tako lahko za storitev tudi plačamo, dobimo račun ipd. Primer je spletna trgovina, kjer lahko celoten proces zaključimo prek spleta, na dom pa dobimo produkte. Pomembno je, da vemo, da vsaka organizacija ne more doseči 5. stopnje, saj je potrebna fizična komunikacija za uspešno zaključeno storitev (odvetnik).«

Poznamo petstopenjski model digitalne transformacije (Saldanha, 2019, str. 23):

- »temelj digitalizacije: aktivna avtomatizacija notranjih poslovnih procesov v organizaciji (prodaja, finance, proizvodnja ipd.), katere glavni namen je avtomatska pretvorba ročnega dela v podatke;
- preoblikovanje po sklopih: odmaknjeni oddelčni programi za preoblikovanje, posamezne funkcije poslovanja začnejo uporabljati prelomne tehnologije za ustvarjanje novih poslovnih modelov;
- delno sinhronizirana transformacija: usklajeni programi za strateško preobrazbo v celotni organizaciji, samo podjetje pa še ni dokončalo preoblikovanja na digitalno osnovo ali nove poslovne modele, prav tako potrebna inovativna kultura še ni postala trajnostna;
- popolnoma sinhronizirana transformacija: dokončane digitalne platforme, izdelki ali procesi za digitalno preobrazbo, vendar če digitalne zmogljivosti in agilna inovativna kultura ne postanejo stalen sestavni del organizacije, gre samo za enkratno preobrazbo;
- živa DNK: neprestano živa kultura nenehnega digitalnega reinvecioniranja kot hrbenica poslovnega modela – to je stopnja, v kateri preobrazba organizacije postane trajna in kjer ohranja stalno vodilno vlogo v trendih v panogi, ker nenehno uvaja inovacije in določa trende v panogi«.

Tu govorimo o četrti industrijski revoluciji, ki predstavlja združitev fizičnega, digitalnega in biološkega sveta v sodobnem času. Glavno gonilo je razpoložljivost velikih računalniških zmogljivosti po zanemarljivih cenah. Tako lahko to, kar je bilo včasih fizično (trgovine na drobno), postane digitalno (spletno nakupovanje), ali to, kar je bilo včasih povsem biološko (tradicionalna medicina), postane biotehnološko (personalizirana genetska zdravila) (Saldanha, 2019, str. 7).

Bolj kot opombo moramo dodati, da nas zanima digitalna transformacija tradicionalnih (predigitalnih) organizacij, ki so bile finančno uspešne že v »preddigitalnem« gospodarstvu in za katere sedaj digitalno gospodarstvo predstavlja grožnjo. Za razliko od »digitalno rojenih organizacij« (Amazon, eBay, PayPal, Netflix, Uber ipd.) se morajo tradicionalne organizacije pogosto spremeniti v celoti, in sicer morajo spremeniti poslovni model in procese pri uvajanju digitalnih tehnologij. Mnogim organizacijam digitalizacija ne uspe, ker ne upoštevajo posledic svojega poslovnega modela. V večini primerov digitalizacija pomeni, da se stvari počnejo kot prej, le digitalno, in ne predvidijo sprememb, tj. ne opredelijo strategije preobrazbe. Ta strategija na eni strani temelji na ciljih, ki jih namerava organizacija doseči, na drugi strani pa na študiji notranjih posledic za organizacijo kot celoto (Santos Pereira idr., 2020, str. 4–10).

V praksi propade več kot 70 % vseh digitalnih transformacij organizacij na vseh petih stopnjah zaradi težav pri transformaciji notranjih poslovnih procesov v organizaciji v digitalne procese. Zato je za uspešno digitalno preobrazbo pomemben poudarek na integraciji poslovnih procesov v organizaciji na način, da se v poslovni proces vključijo ali pa kar zamenjujejo tehnologije s področja informacijske tehnologije s poudarkom na bazah podatkov, analizi in sintezi obstoječih podatkov tudi z uporabo umetne inteligence in strojnega učenja. Cilj vsega tega je, da se znižajo stroški po-

slovanja podjetja, zniža čas poslovnega procesa in da se poveča kakovost poslovnih procesov (Stevens in Strauss, 2018, str. 27–44).

Digitalna preobrazba ni en sam obsežen projekt. Pogosto se organizacije v celoti osredotočijo na organizacijsko preobrazbo in se pri tem omejujejo pri izkoriščanju vseh prednosti, ki jih ponuja digitalna preobrazba. Velikokrat pa spregledajo dejstvo, da obstajajo štiri temeljne vrste digitalne preobrazbe v organizaciji, in sicer preobrazba procesov, preobrazba poslovnega modela, preoblikovanje domen in kulturna/organizacijska preobrazba. Praviloma tega ni mogoče doseči brez preobrazbe temeljnega poslovnega modela organizacije, kot je na primer preoblikovanje iz stroge statične in hierarhične urejenosti v agilno in prilagodljivo, v sposobno, da se hitro spremeni ali prilagodi, kar predstavlja odziv na spremembe na trgu (<https://www.chaione.com/blog/4-digital-transformation-types>).

Digitalna transformacija zajame veliko delov poslovnega modela, vendar pa se najbolj osredotoča na spremembe tistega dela poslovnega modela, ki opisuje dodano vrednost produktov in storitev v neki industriji oziroma panogi. Posledično to vpliva tudi na spremembe v domeni osnovnega poslovanja. Na primer tako, da se k obstoječim produktom in storitvam s pomočjo digitalne transformacije doda nove ali pa iz obstoječih izpelje še dodatne oziroma digitalne rešitve (storitve v oblaku in podobno).

Obstaja več pristopov k digitalni preobrazbi. Trije osnovni pristopi so (<https://www.chaione.com/blog/4-digital-transformation-types>):

- »Čakanje na dokaze o digitalnem uspehu: ta prvi pristop bo organizacijam pomagal pri osredotočanju na empirične rezultate. Težava pri tem pristopu je tveganje, da bo organizacija neaktivna, dokler se ne izkaže, da bo digitalna preobrazba uspešna. Konkurentom zagotavlja izrazito prednost, če se njihov digitalni uspeh zgodi hitreje kot pri vašem podjetju. Ker ima večina organizacij mešanico digitalnih in klasičnih rešitev, je ta prvi pristop običajno prva izbira za večino podjetij.
- Razvoj celovite digitalne strategije: ta pristop se osredotoča na to, da je strategija čim bolj celovita že od začetka. Zahteva zanesljiv dolgoročni načrt. Vsestranska strategija digitalne preobrazbe se osredotoča na spreminjanje kulture in hitro uvajanje inovacij. Običajno gre za precej drag pristop s številnimi nevarnostmi. Uveljavijo se lahko le podjetja z veliko potrpežljivosti in nagnjenostjo k tveganju.
- Postopno zagotavljanje digitalnega znanja in spretnosti: ta pristop se osredotoča na zagotavljanje koristi, ko se organizacija po opredelitvi začetnega cilja in poti pomika proti morebitnemu spreminjajočemu se digitalnemu cilju. Toda z napredkom organizacije se upoštevajo pridobljene izkušnje in novi vložki, s čimer se spremenita digitalni cilj in včasih tudi pot do cilja. Zato se ta pristop osredotoča na zagotavljanje trdne, a prilagodljive strategije, ki se lahko v svoji življenjski dobi razvija skladno s spremembami v panogi.«

Transformacija se seveda najbolj dotakne zaposlenih v organizaciji, ki se morajo novim poslovnim procesom, preoblikovanju poslovnega modela ter domen prilagoditi. To pomeni, da se dolgoročno spremeni marsikaj: kultura podjetja, ki vključuje miselnost zaposlenih v organizaciji, procesi v organizaciji, talenti, zmožnosti, vizija ipd. Torej celotno delovanje organizacije na vseh področjih, ki vodi v učinkovito di-

gitalno kulturo. Digitalna kultura je oblika kulture podjetja, ki v razmerah digitalne ekonomije zagotavlja dobro izkušnjo zaposlenega in hkrati dobro izkušnjo potrošnika (Stevens in Strauss, 2018, str. 45–61).

Z digitalno preobrazbo se spremeni tudi način poslovanja in vodenja organizacij, to pa pomeni, da se od menedžerjev zahteva nove sposobnosti in veščine ter predvsem spremembe po celotni vodstveni hierarhiji in ne samo spremembo poslovanja na vodilnih položajih oziroma višjih vodstvenih stopnjah. Od menedžerjev v novodobnih digitaliziranih organizacijah se zahteva poznavanje in obvladovanje informacijskih e-veščin, komunikacijskih e-veščin, e-veščin za reševanje problemov in e-veščin za uporabo programske opreme, tako da tak menedžer lahko organizacijo vodi v novi digitalni podobi. Take menedžerje bi lahko poimenovali tudi e-menedžerji (Starč, 2019, str. 49).

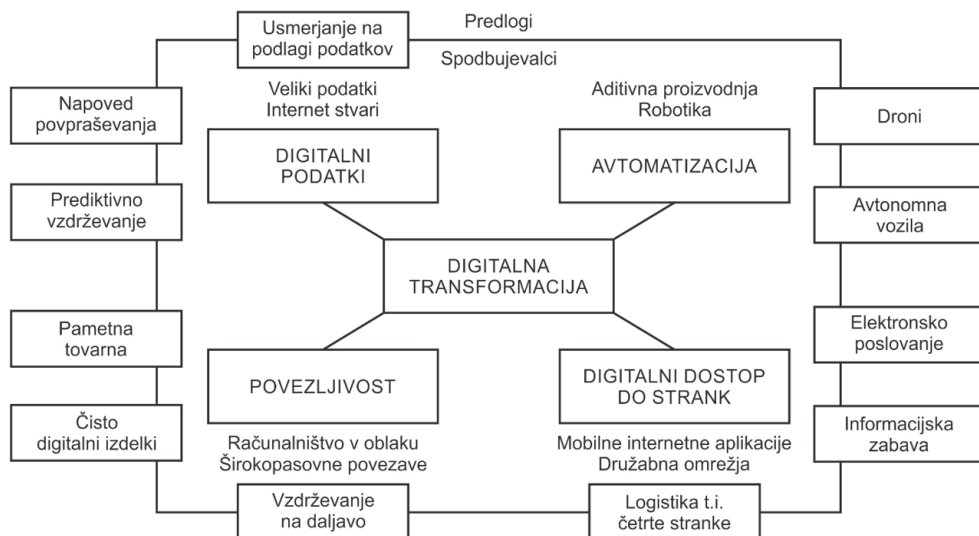
Razpoložljive simulacije svetovalnih podjetij uspešno digitalno preobrazbo opredeljujejo kot najpomembnejši dejavnik prihodnje gospodarske rasti, ki lahko izdatno povečuje razpoložljiv BDP. Ocene tovrstnih modelov kažejo, da bi se stopnja gospodarske rasti lahko na globalni ravni pospešila za 1,2-odstotne točke oziroma bi se lahko celo podvojila. Na ravni EU naj bi se gospodarska rast po teh ocenah pospešila za 1,4-odstotne točke letno, kar bi leta 2030 kumulativno pomenilo za 19 % višji BDP, ki ga ne bi bilo brez digitalne preobrazbe (Umar, 2020, str. 60).

Digitalna transformacija (shema 4) se, poleg splošne izboljšane učinkovitosti poslovanja, digitalizacije in avtomatizacije procesov, odraža predvsem na izboljšanih izkušnjah na relaciji podjetje – potrošnik in v spremenjenih odnosih s strankami po digitalnih kanalih, kar je odraz uporabe digitalnih tehnologij, na primer družbenih medijev, podatkovne analitike, uporabe digitalnih kanalov za trženje, prodajo in storitve za stranke, vključevanje strank v razvoj ter inoviranje novih produktov in storitev itn. Digitalna transformacija spreminja naravo inoviranja, za katero so značilni sledeči procesi: ključna vloga podatkov, »storitvizacija« in novi poslovni modeli, pospeševanje inovacijskega cikla ter potreba po sodelovanju in multidisciplinarnosti (Umar, 2020, str. 77).

Ob tem se lahko tudi vprašamo, zakaj je digitalna transformacija organizacij v elektronsko poslovanje sploh potrebna. Organizacija se lahko odloči za digitalno preobrazbo iz več razlogov. Najpomembnejši razlog pa je osnovno ekonomsko preživetje na vse bolj zahtevnem globalnem trgu ponudnikov digitalnih storitev. Covid-19 je ponazoril pomen hitrega prilagajanja dramatičnim spremembam, vključno z motnjami v dobavnih verigah, pritiski glede časa, potrebnega za uvajanje na trg, in hitro spreminjajočimi se pričakovanji strank. Izdatki za digitalno preobrazbo poslovnih praks, izdelkov in organizacij še nikoli niso bili tako odločilni za preživetje. Projekcije kažejo, da digitalne storitve predstavljajo že več kot 10 % vseh prihodkov večine globalnih podjetij in ta odstotek neprestano raste (Mishra in Ranjan, 2019, str. 67–86).

Shema 4

Gonilne sile digitalizacije



Vir: http://www.supplychain247.com/article/global_strategies_to_drive_digital_transformation.

Da bi bolje razumeli vpliv in pravo motivacijo digitalne transformacije organizacij, si lahko pogledamo nekaj statističnih podatkov. Študije kažejo, da so se naložbe v digitalno preobrazbo povečevale v vodilnih državah EU za 27 % vsako leto v obdobju 2017–2020. Organizacije, ki jim je uspelo vzpostaviti ustrezno in uspešno (trajnostno) digitalno transformacijo, so za 26 % bolj dobičkonosne od svojih konkurentov, ki niso digitalni (Santos Pereira idr., 2020, str. 2–22).

Digitalno transformacijo poganja tudi tehnologija sama in popolna dosegljivost svetovnega spleta prek javnih ter zasebnih omrežij kjer koli in kadar koli. Dobro desetletje nazaj so bili pametni telefoni prej izjema kot pravilo, danes pa skoraj ni potrošnika brez pametnega telefona, ki nam omogoča, da kjer koli in kadar koli dostopamo do vseh razpoložljivih digitalnih storitev, do katerih dostopamo tudi prek klasičnih računalnikov (ki niso mobilni) ter prenosnikov (ki so večji, nerodnejši in brez funkcije telefona). Po njih praviloma posegajo mlajši posamezniki.

Po drugi strani pa digitalne transformacije ne moremo obravnavati le kot tehnološko rešitev, temveč kot rešitev, ki se osredotoča tudi na poslovni vidik. V operativni perspektivi so ključne točke stranke in tehnologija. S tega vidika je poudarek na stranki, na izpolnjevanju njenih potreb in pričakovanj, pa tudi na vključevanju procesov, ki omogočajo ohranjanje obstoječih strank in pridobivanje novih (Santos Pereira idr., 2020, str. 3).

Velik motiv za digitalno transformacijo leži tudi v nas samih. Večinoma ravno uporabniki poganjamo digitalizacijo organizacij s svojimi zahtevami tako po enostavnejšem dostopu do javnih storitev, nakupov, bančništva kakor tudi dostopa do trga

dela in opravljanja dela od doma. Stopnja realne slovenske digitalne preobrazbe je bila razvidna ob začetku in med trajanjem pandemije covida-19, ki je ljudi priklenila na dom in s tem pospešila digitalno transformacijo tako javnega (šolstvo in izobraževanje) kakor tudi zasebnega sektorja (delo od doma).

Ne nazadnje moramo omeniti tudi, da se digitalne transformacije organizacije ne smejo lotiti brezglavo, pod pritiskom in brez ocene smiselnosti njene uvedbe. Namreč, elektronsko poslovanje ni nujno rešitev za vse težave organizacije. Pri manjših podjetjih so lahko težave uvedbe mnogo večje od pridobljenih prednosti. Nezanemarljiva sta tudi finančni ter kadrovski vložek v proces tranzicije, posebej za srednja in večja podjetja, upoštevati pa je treba seveda tudi čas izvedbe. Učinki digitalne transformacije so merljivi z objektivno analizo stroškov in koristi (Turban idr., 2010, str. 627–641).

Digitalne transformacije ne velja obravnavati kot preteč, neizogiben in nepovraten proces uspešnih podjetij, pač pa jo treba razumeti kot sredstvo za povečanje blaginje prebivalstva, krepitev javnih storitev in učinkovit način za naslovitev aktualnih družbenih izzivov (Umar, 2020, str. 62).

5 Sklep

Sodobne družbe vse hitreje prehajajo v informacijske družbe, kjer ima izdelava in obdelava informacij osrednje mesto. Digitalne tehnologije, kot so na primer internet, mobilne tehnologije, družbeni mediji, visoko zmogljivo računalništvo, računalništvo v oblaku, umetna inteligenca in druge, prinašajo velike spremembe v način organiziranja in poslovanja organizacij, vplivajo na naša življenja in se odražajo v celotni družbi, ki jo danes imenujemo digitalna ekonomija. Za njeno uspešno delovanje in razvoj potrebujejo ljudje v informacijski družbi drugačne veščine in znanja kot prej.

V spremenjenih razmerah postajajo tržišča vse bolj globalna, nove tehnologije omogočajo enostavnejše in prodornejše vstope podjetij na nova tržišča, prav tako pa tudi enostavnejše vstope novih ponudnikov in konkurentov, ki lahko pretresajo obstoječe načine poslovanja v posameznih panogah in jih spreminjajo. Obstoječi načini poslovanja ne zadostujejo za prilagoditev novim dinamičnim razmeram na trgu, zato so podjetja postavljena pred izziv digitalne preobrazbe. To se odraža v sposobnosti celovitega preoblikovanja poslovnih aktivnosti, procesov, kompetenc in poslovnih modelov organizacije z namenom izrabe prednosti digitalnih tehnologij v obliki elektronskega poslovanja. Pomemben segment elektronskega poslovanja, katerega prednosti so hitre in merljive, je uporaba e-računa.

Boštjan Blažič, Jasmina Starc, PhD

Information Society Strategy Digital Slovenia

In 2010, as part of the first Digital Agenda for Europe 2010-2020, the European Commission adopted the Europe 2020 Strategy – A Strategy for Smart and Inclusive Growth to help the EU economy emerge from the crisis and prepare for the challenges of the next decade. The starting point was that the European Union needed radical change if it was to remain competitive and maintain living standards. The main objective of the Europe 2020 strategy was to transform the European Union into a smart, sustainable and inclusive economy (Digital Slovenia 2020, p. 4).

The vision, goals and options for a successful digital transformation of Europe by 2030 were set out by the European Commission in March 2021 in the document A Digital Decade for Europe: Digital Goals for 2030, which proposed agreeing on a set of digital principles for the rapid deployment of major multi-country projects, and preparing a legislative proposal setting out a robust governance framework to monitor progress – a digital compass. This is based on four main points (Digital Slovenia 2030, p. 3):

- *A digitally empowered population and highly skilled digital professionals: by 2030, at least 80% of adults should have basic digital skills and 20 million information and communication technology (ICT) professionals should be employed in the EU, with an increasing share of women in such jobs.*
- *Secure, efficient and sustainable digital infrastructures: by 2030, all EU households should have gigabit connectivity and all populated areas should be covered by 5G; the production of high-end and sustainable semiconductors in Europe should make up 20% of global production; 10,000 climate-neutral highly secure edge nodes should be deployed in the EU; and Europe should have its first quantum computer.*
- *Digital transformation of businesses: by 2030, three out of four businesses should use cloud computing services, big data and artificial intelligence; more than 90% of SMEs should reach at least a basic level of digital intensity; and the number of EU unicorns should double.*
- *Digitisation of public services: by 2030, all key public services should be available online; all citizens should have access to their e-health records; 80% should use electronic identification.*

The priority areas of the Digital Slovenia 2030 strategy (pp. 11–39) are:

- *Gigabit infrastructure: This is the strategic plan of the Republic of Slovenia to build – and partly to promote the use of – infrastructure that will enable gigabit connectivity to all Slovenian households or homes, 8 businesses and the main drivers of socio-economic development, while also providing uninterrupted 5G coverage of all urban and other populated areas and major terrestrial transport routes. The plan is fully aligned with the European Union's Digital Agenda for Connectivity. Broadband internet access brings positive socio-economic impacts*

for the country and citizens. It enables a balanced development throughout the country, reduces the digital divide and increases the participation of everyone in modern social flows. It opens up new opportunities in business, private and public life: learning, employment, access to public information and services, access to various content and social networks, productivity gains, the creation of innovative business models, products and services, more effective communication, etc.

- *Digital competences and inclusion: By participating in today's technology-enabled and information-rich environment, citizens are co-creating a digital environment that is essential for democratic processes and practices, i.e., an important platform for intercultural dialogue and a context in which citizens increasingly exercise their rights to social, economic and political participation. Digitisation is thus almost no longer a choice, but an expectation that is becoming a necessity. To be truly effective, it requires, on the one hand, the development and deployment of technologies and, on the other, their accessibility, appropriate skills and the equal participation of individuals in the evolving digital society – digital inclusion. Digital inclusion is understood as the ability of individuals to access, use, trust and participate competently and securely in the available information and communication infrastructure and digital technologies, solutions and services, and thus to participate actively in the information society.*
- *Digital transformation of the economy: in January 2022, the Government of the Republic of Slovenia adopted the Digital Transformation of the Economy Strategy. The strategy addresses the widest possible integration of advanced digital technologies in enterprises, and the challenges of introducing advanced digital technologies, in particular in relation to the necessary skills and digital competences to implement these technologies in business processes as quickly as possible. In June 2021, the Government of the Republic of Slovenia adopted the Slovenian Industrial Strategy 2021-2030, which sets out a vision for the development of Slovenian industry as green, creative and smart. The Slovenian Industrial Strategy will ensure the competitiveness of the economy by promoting all three components of sustainable development (society, environment, economy) in a balanced way. It will create the conditions for restructuring industry by strengthening knowledge, creativity and innovation to create new and higher-quality jobs with higher added value and the transition to a green, creative and smart economy.*
- *The road to Smart Society 5.0: In the information society, it was common practice for data and information to be collected in different environments, and then accessed and analysed by data analysts. In Society 5.0, however, people, things and systems are connected in a virtual space, and the optimal results obtained by advanced technologies that go beyond human capabilities are fed back into the physical space. This process brings new value to industry and society in ways that were not possible before. We intend to achieve the transition to Smart Society 5.0 by integrating advanced technologies into different sectors and societal activities, and by fostering innovation to create new value. Whether the journey to Smart Society 5.0 will bring more positive or more negative impacts depends largely on us and our will and ability to adapt to the challenges ahead.*

- *Digital public services: the Slovenian Government adopted the Digital Public Services 2030 Strategy in December 2022, with the vision that citizen- and business-centred digital public services will enable citizens and businesses to interact with public administrations in an integrated, coordinated, secure and efficient way. The Digital Public Services Strategy is an umbrella document that guides digital public service providers to develop actions in line with its content. It covers all digital public services provided to users by public administration providers (state administrations, municipal administrations and holders of public powers) and by providers from the wider public sector.*
- *Cybersecurity: We want to ensure a safe, resilient and secure cyberspace for all, thereby raising the level of cybersecurity in the Republic of Slovenia in all segments of society. Digital Slovenia 2030's goal in the area of cybersecurity is to rank Slovenia among the top 20 countries in the National Cybersecurity Index (NCSI) by 2027.*

The digital economy can be defined as a set of economic, social and cultural activities that are carried out online and linked to the use of ICT. The digital economy is the convergence and interplay of economics, informatics, (tele)communication, computing and digitisation. It is based on intangible resources such as information, innovation, creativity, etc. The main elements of the digital economy are digitisation and a high level of ICT use; the transformation of information into market value; and new ways of organising the economy, business processes, work and production. In addition to knowledge and intellectual capital, the digital economy is also constituted by artificial intelligence and modern digital technologies, such as the Internet of Things, mobile technologies, social media, high-performance computing and cloud computing (Zupan, 2016, p. 27). The digital economy is distinct from other economic practices (Figure 5) and is defined by the creation of activities whose product offers the opportunity to make money. Each digital economy practice creates value for users, which does not involve a product but a value-added activity. This added value is created through joint activities and not simply by offering products, including services, to consumers. The result is a digital platform that limits and controls the value offered by creating activities based on these activities. The digital platform is the highest form of digital business models, where demand and supply meet in the digital world. The value of a digital platform is created by four key elements (Jordan, 2020, pp. 139–140), namely: "techniques and technologies; business plans and ambitions to create something of added value; existing cultures and disruptive cultures; and avoidance of or compliance with specific regulatory and governmental regimes". The model of the digital economy as a sector is shaped by digital economic practices that link value, property and profit between the two causal links of transformed activities and information as property (Jordan, 2020, pp. 148–149).

Digital transformation is the process of using digital technology to change (digitise) an organisation's current operations and business processes, or to create a new business process model after the fact, in order to ensure a relevant and competitive business, adapted to the current market conditions. Digital transformation is the intro-

duction of digital technologies into all areas of business, fundamentally changing the way an organisation operates and communicates with its customers. Digital transformation reduces the gap between digitally aware customers and the actual (analogue) offer of organisations in the market. Organisations that have fully implemented digital transformation and operate using only ICT are virtual enterprises (Herbert, 2017, p. 13). The process of digital transformation of an organisation is carried out by gradually introducing e-commerce in all business segments, and is different for and tailored to each organisation. It is very difficult to generalise and scale these processes to fit all. This process changes many work processes within an organisation and defines new ways of integration within and between organisations. As a result, it creates and enables new ways for individuals to connect with business and government organisations, and changes the ways in which products and services are produced and delivered to consumers (Rogers, 2016, pp. 10–29).

Digital transformation is not a single large-scale project. Often, organisations focus entirely on organisational transformation, limiting themselves from reaping the full benefits of digital transformation. What is often overlooked is that there are four fundamental types of digital transformation in an organisation, namely process transformation, business model transformation, domain transformation and cultural/organisational transformation. As a rule, this cannot be achieved without a transformation of the organisation's underlying business model, such as transforming the organisation from a strict static and hierarchical set-up to an agile and adaptive one, able to change or adapt quickly in response to market changes (<https://www.chaione.com/blog/4-digital-transformation-types>).

Digital transformation covers many parts of the business model, but focuses most on changes to the part of the business model that describes the added value of products and services in an industry or sector. As a consequence, this also affects changes in the core business domain. For example, by adding new products and services to existing ones through digital transformation, or by deriving additional or digital solutions (cloud services, etc.) from existing ones.

There are several approaches to digital transformation. The three basic approaches are (<https://www.chaione.com/blog/4-digital-transformation-types>): "waiting for evidence of digital success, developing a comprehensive digital strategy, and delivering digital skills incrementally".

Transformation, of course, affects most the people in the organisation, who have to adapt to new business processes, business models and domain transformation. This means that many things change in the long term: the company culture, which includes the mindset of the organisation's employees; the organisation's processes, talents, capabilities, vision, etc. Hence, the whole functioning of the organisation in all areas, leading to an effective digital culture. Digital culture is a form of company culture that ensures a good employee experience and at the same time a good consumer experience in the digital economy (Stevens & Strauss, 2018, pp. 45–61).

Digital transformation also changes the way organisations operate and are led. This means that managers are required to have new skills and capabilities and, above

all, to make changes across the entire management hierarchy, not just to change the way business is done at the executive or senior management level. Managers in the new digitalised organisations are required to know and master IT e-skills, communication e-skills, problem-solving e-skills and software e-skills, so that they can lead the organisation in the new digital image. Such managers could also be called e-managers (Starc, 2019, p. 49).

The available simulations performed by consultancy firms have identified successful digital transformation as the most important driver of future economic growth, which could be a major contributor to the available GDP. Estimates from such models suggest that the rate of economic growth could accelerate by 1.2 percentage points or even double at global level. At EU level, these estimates suggest that economic growth would accelerate by 1.4% points per year, cumulatively resulting in a GDP in 2030 that would be 19% higher than it would have been without digital transformation (Umar, 2020, p. 60).

In addition to the overall improved business efficiency, digitisation and automation of processes, digital transformation is mainly reflected in improved business-to-consumer experiences and changed customer relationships through digital channels. These reflect the use of digital technologies such as social media; data analytics; the use of digital channels for marketing, sales and customer service; customer involvement in the development and innovation of new products and services, etc. Digital transformation is changing the nature of innovation, characterised by the key role of data, 'serviceisation' and new business models, the acceleration of the innovation cycle, and the need for collaboration and multidisciplinary (Umar, 2020, p. 77).

LITERATURA

1. Digitalna Slovenija 2020 – Strategija razvoja informacijske družbe do leta 2020 (2016). Dostopno na: <https://www.gov.si teme/digitalizacija-druzbe/> (pridobljeno 15. 6. 2021)
2. Digitalna Slovenija 2030 – Krovna strategija razvoja informacijske družbe do leta 2030. Dostopno na: <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MDP/Dokumenti/Digitalna-Slovenija-2030.pdf> (Pridobljeno 15. 1. 2023).
3. Eurostat. (2021). Digital economy and society statistics - households and individuals. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals (pridobljeno 15. 7. 2022)
4. Eurydice – EACEA national policies platform. Dostopno na: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/slovenia_sl/ (Pridobljeno dne 28. 2. 2022).
5. Evropska digitalna agenda 2020–2030. Dostopno na: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/sl/sheet/64/evropska-digitalna-agenda> (Pridobljeno 15. 7. 2022).
6. Evropsko digitalno desetletje: Komisija začrtala pot k digitalno opolnomočeni Evropi do leta 2030 (2021). Dostopno na: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/sl/IP_21_983 (pridobljeno 15. 7. 2022).
7. Gradišar, M. idr. (2012). Osnove poslovne informatike. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
8. Herbert, L. (2017). Digital transformation: Build your organization's future for the innovation age. New York: Bloomsbury USA.
9. Lazarović, V. in Đuričković, T. (2018). Digitalna ekonomija. Cetinje: Avtorska izdaja.

10. Mishra, A. P. in Rajan, A. (2019). *A Modern Playbook on Digital Transformation*. New Delhi: SAGE Publications India Pvt Ltd.
11. UMAR - Poročilo o razvoju 2020 (2020). Dostopno na: <https://umar.gov.si> (pridobljeno 15. 6. 2022).
12. Portal GOV.SI. Spletišče državne uprave s celovitimi informacijami o njenem delovanju in preprostim dostopom do storitev. Dostopno na: <https://www.gov.si teme/digitalizacija-druzbe/> (Pridobljeno 15. 6. 2022).
13. Pyankova, S. idr. (2020). Digital Economy as A Factor for Increasing the Competitiveness of Countries and Regions. *International Research Association for Talent Development and Excellence*, letn. 12 (2) 1368–1380. Dostopno na: <http://www.iratde.com> (Pridobljeno 12. 12. 2022).
14. Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. New York: Columbia University Press. <https://doi.org/10.7312/roge17544>
15. Saldanha, T. (2019). *Why Digital Transformations Fail: The Suprising Disciplines of How to take Off and Stay Ahead*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
16. Santos Pereira, C. idr. (2020). An Educational Approach for Present and Future of Digital Transformation in Portuguese Organizations. *Applied Sciences*, 10 (757), <https://doi.org/10.3390/app10030757>
17. Starc, J. (2019). *Temelji menedžmenta*. Novo mesto: Fakulteta za ekonomijo in informatiko Univerze v Novem mestu.
18. Stevens, A. in Strauss, L. (2019). *Chasing Digital: A Playbook for the New Economy*. Milton Old: John Wiley & Sons Australia.
19. The 4 Types of Digital Transformation. Dostopno na: <https://www.chaione.com/blog/4-digital-transformation-types> (Pridobljeno 25. 8. 2022).
20. Turban, E. idr. (2010). *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*. New Jersey: Pearson Education.
21. Zupan, A. (2016). *E-veščine in digitalna ekonomija*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.

Boštjan Blažič, predavatelj na Fakulteti za ekonomijo in informatiko Univerze v Novem mestu
E-mail: bostjan.blazic@uni-nm.si

Dr. Jasmina Starc, redna profesorica na Fakulteti za poslovne in upravne vede Univerze v Novem mestu
E-mail: jasmina.starc@uni-nm.si

Financial Stability and Economic Competitiveness in Turkey

DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v10i1.126>

Strokovni članek

UDK 336+338.2(560)

KLJUČNE BESEDE: turško gospodarstvo, gospodarska konkurenčnost, finančna stabilnost, gospodarska trajnost

POVZETEK – Republika Turčija je od osamosvojitve dalje na področju gospodarske konkurenčnosti in finančne uspešnosti doživljala spremenljive trende. Kot posledica so bili preučeni številni dejavniki, ki vplivajo na konkurenčni položaj Turčije in na to, kako bi bilo mogoče podpreti gospodarstvo ob upoštevanju njenega stanja dolga. Na začetku je hitro gospodarsko rast in ustvarjanje blaginje oviralo pomanjkanje človeškega kapitala in deviznih rezerv; pri čemer so institucionalne izboljšave dajale prednost dolgoročnemu razvoju z nizko inflacijo in finančno stabilnostjo. Zasebne banke so začele pridobivati tržni delež v drugi polovici osemdesetih let prejšnjega stoletja. Devetdeseta leta so bila imenovana "izgubljeno desetletje" bančne in finančne stabilnosti, vrhunec pa so dosegla s katastrofalnim bančnim zlomom leta 2001. Po letu 2002 je turško gospodarstvo nenavadno hitro raslo, hkrati pa je ohranjalo nizko in padajočo stopnjo inflacije. Za turško konkurenčnost je bil pomemben tudi obseg gospodarske raznolikosti, pri čemer so naložbe izstopale kot eden od dodatnih pogojev za povečanje konkurenčnosti (Svetovna banka, 2019). Republika Turčija težko ustvarja domače prihranke, ki bi podpirali dolgoročno rast, in hkrati ohranja nizko in stabilno inflacijo ter krmari po kompleksnosti turškega gospodarstva. Turško gospodarstvo je bilo dolga leta skoraj brez težav, kljub temu pa je svetovna finančna kriza še naprej izkrivljala sliko in ogrožala svetovno gospodarsko in finančno stabilnost (Terzi, 2015, str. 269). Da bi bistveno vplivala na finančno moč in gospodarsko konkurenčnost države, se mora vlada odzvati hitro in prožno na podlagi uspešnosti in podjetniško usmerjene strategije

Professional article

UDC 336+338.2(560)

KEYWORDS: Turkey's economy, economic competitiveness, financial stability, economic sustainability

ABSTRACT – Since its independence, in terms of economic competitiveness and financial performance, the Republic of Turkey has undergone volatile trends. As a result, numerous indications affecting Turkey's competitive position and how the economy might be supported while keeping its debt situation in mind were examined. Initially, a shortage of human capital and hard currency reserves hampered rapid economic growth and welfare creation, with institutional improvements prioritizing long-term development with low inflation and financial stability. Private banks began to acquire a market share in the second half of the 1980s. The 1990s were called the "lost decade" of banking and financial stability, and they culminated in a catastrophic banking collapse in 2001. After 2002, the Turkish economy grew at an unusually rapid pace while maintaining a low and dropping inflation rate. The extent of economic diversity was also a major issue for Turkey's competitiveness, with investments standing out as one of the additional conditions for increasing competitiveness (World Bank, 2019). It is difficult for the Republic of Turkey to create domestic savings to support long-term growth while maintaining low and stable inflation and navigating the complexity of the Turkish economy. For years, the Turkish economy has been nearly free; nevertheless, the global financial crisis has continued to distort the picture and threaten global economic and financial stability (Terzi, 2015, p. 269). To substantially affect the country's financial strength and economic competitiveness, the government must respond promptly and flexibly based on performance and an enterprise-oriented strategy

1 Financial Stability and Economic Competitiveness in Turkey

Despite facing several economic and financial hurdles in the aftermath of the global economic and financial crisis, in recent years, the Turkish economy has enjoyed

spectacular continuous development. Many emerging market economies are seeing a boom in capital inflows, which is encouraging strong credit growth by putting pressure on their native currency to appreciate. In the long run, it has harmed financial stability and economic competitiveness, resulting in a worsening of financial stability difficulties and current account balances (Kasman, 2015, p. 511). It is dependent on governmental competencies that can be precisely quantified through observable outcomes, particularly in financial stability and economic competitiveness. However, the current account imbalance caused by an overreliance on domestic demand and external savings magnifies foreign funding requirements, increasing vulnerability to external shocks and risk premia, and ultimately leading to an economic collapse (OECD, 2018). As a result, there is a need for power exerted through the central bank to mitigate risks linked with financial and economic securities to improve economic competitiveness. The Central Bank of the Republic of Turkey (CBRT) has recently tightened its monetary policy with a coordinated policy mix. It is working toward price stability (Kara & Afsal, 2018). In contrast, despite the challenges, regulatory and government authorities have taken comprehensive measures to strengthen the credit channel. The Turkish authorities' concentrated attempts to manage short-term and volatile capital flows have contributed to financial stability and economic competitiveness to some extent.

2 Turkey's economic stability

Any country's financial stability is a complicated issue. It might, however, be portrayed as a point at which the financial system efficiently executes its key economic duties. This can include sharing risk, allocating resources efficiently, and settling payments under stressful conditions such as paradigm shifts and structural changes. The financial stability component investigates the security of the financial subsystem.

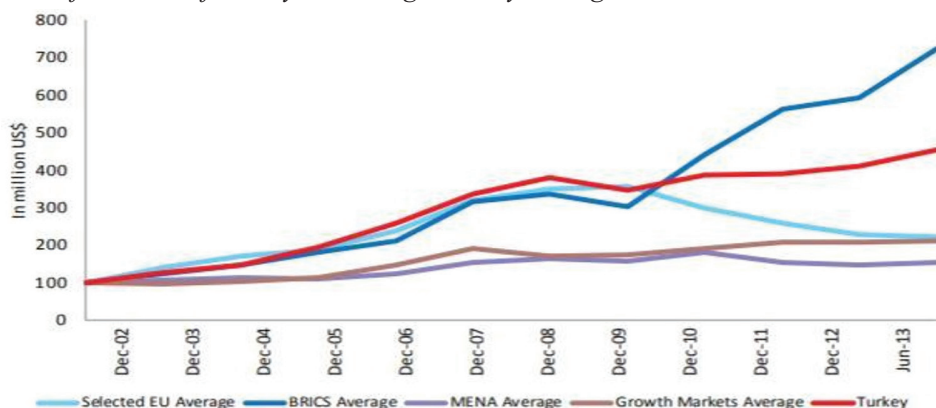
It assesses the level of stability required to build a competitive economic and social environment, the financial resources required for their operation and development, and the risks involved with getting these resources. Several indicators link a country's financial health to its gross domestic product (GDP). The government sector's funding condition, net borrowing and lending, total state and external debts, foreign currency reserve, and one-year foreign debts are among these indicators. The Turkish economy has undergone considerable external adjustments in terms of the main indicator, i.e., the net lending/borrowing position as a percentage of GDP, such as lowering current account imbalances, reducing bank external debt, and recovering portfolio flow. The sole goal is to ensure a country's financial viability following the global financial crisis of 2008/9. To ensure financial and price stability, the Turkish Central Bank, for example, had to implement lower policy rates and a wider interest rate corridor, as well as higher reserve requirements on deposits. Despite bouts of currency volatility in 2019, these measures have greatly decreased Turkey's external funding needs and contributed to a more stable lira.

Furthermore, while Turkey's foreign exchange reserves have been dwindling in recent years, the adjustments have been aided by more flexible policy responses and more

favorable global monetary circumstances (World Bank, 2019, p. 9). Despite gradual deleveraging, Turkey's corporate debt burden on GDP remains high, contributing to a deterioration in asset quality in the banking and other financial sectors. High corporate and state debt, combined with high borrowing costs and shrinking revenues, has compressed business liquidity, as evidenced by falling interest coverage ratios that have reached dangerous levels. These trends are at the root of the real-estate issues mentioned above, as corporations have been obliged to take harsh steps such as slashing investments and laying off workers. The authorities have pledged to handle the issue, which has a global impact on the country's financial stability and economic competitiveness. Turkish banks are continuing to close off-balance-sheet swap activities to cover on-balance-sheet foreign exchange open positions. According to the 2019 World Bank Report, despite banks repaying foreign exchange obligations, dollar deposits now account for slightly more than half of all deposits, while foreign exchange loans have been dropping. Financial institutions have responded appropriately by significantly decreasing lending activities. The government has extended loan guarantees and relaxed macroprudential standards, causing state banks to lend more. Banking regulation and supervision increased as a result of improved fiscal and monetary management, and conservative banking practices contributed to the stability of the Turkish financial system. (Yilmaz & Günes, 2015, p. 385). Turkey's resiliency has been largely attributed to a quick rebound in capital flows. Furthermore, Turkey, like several other emerging market nations, witnessed a credit bubble in the period up to 2011, aided by easy domestic policies and global monetary circumstances, resulting in significant capital inflows and strong local consumption (Kara & Afsal, 2018). It increased the current account deficit and short-term foreign debt. Despite recent slowing, loan growth remained quite substantial in the first half of 2011, exacerbating risks. Whereas the Central Bank of the Republic of Turkey moved to slow rapid loan growth, the prudential policy was only gradually tightened, reducing the policy response's impact and depleting bank capital buffers.

Figure 1

The Performance of Turkey's Banking Industry during the Global Financial Crisis



Source: World Bank 2019 Report

Turkey, like the rest of the G20, is at the forefront of developing a macroprudential framework for policy coordination and monitoring systemic risk (Taskinsoy, 2019). Turkey's new macroprudential policy framework is designed to serve as a platform for coordinated and timely responses to emerging threats, ultimately strengthening financial stability by minimizing the possibility of financial asset price volatility and financial institutions' failure to fulfil contractual commitments. The Turkish bank's resolution and deposit insurance systems are now well-designed, incorporating the global financial crisis's lessons. The legislative and regulatory framework in Turkey for combating money laundering and terrorism financing (AML/CFT) has been strengthened (Doganalp, 2003). Financial stability in Turkey can be defined as the collective stability of the important financial institutions functioning in financial markets.

3 Economic diversity

The amount of economic variety is also a significant problem for any country's competitiveness. Most foreign analyses focus on the economy's lack of diversification, which affects export potential and hence limits growth rates. As a result, economic variety or diversification refers to the use of a diverse range of economic activities in a country or region to promote beneficial economic growth and development. For example, one approach for expanding diversification is to strengthen and establish small domestic firms. There is a strong likelihood of developing outlets and methods to meet a growing community's need for products and services. In other terms, economic diversification is the process of shifting an economy's income away from a single source and toward a diverse range of industries, both internal and external. Furthermore, it has been demonstrated that economies with greater variety and diversity may better endure financial crises and recover from the negative economic consequences.

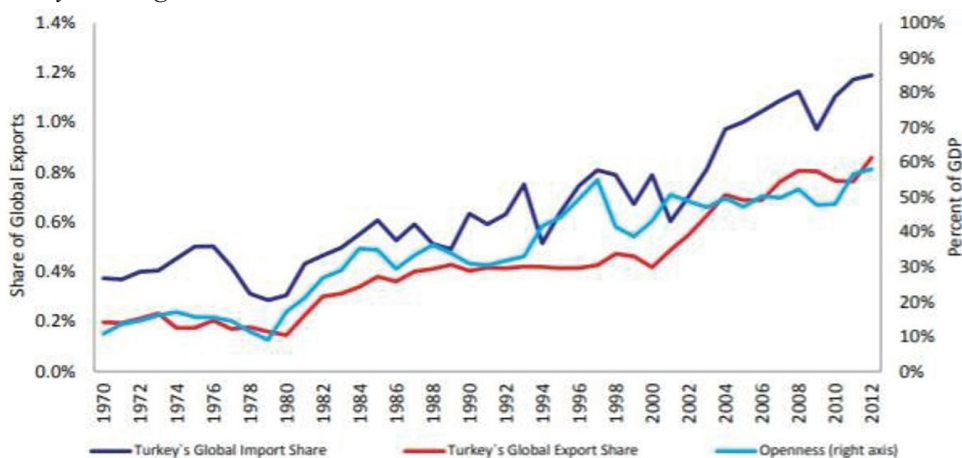
A high level of diversity promotes long-term competitiveness and economic growth by generating more fresh knowledge and innovation, and establishing a diverse range of highly qualified occupations. Turkey's economy has diversified dramatically over the previous two decades, shifting from a significant reliance on a few sectors to an increasingly diverse economy.

For instance, agriculture, raw materials, and textiles accounted for around two-thirds of Turkey's export economy. Because of its high-quality cotton from the domestic market, efficient technology, relatively inexpensive workforce, and its early specialization in textiles, Turkey has profited from economies of scale and economies of scope. Despite being among the top textile exporters in the world, Turkey's textiles account for less than 20% of its current exports, even though the country is diversifying its economy. The greatest substantial gain because of economic diversification occurred in transportation, which rose sixfold to become Turkey's fourth-largest export industry and is continuing to expand with the addition of Istanbul's third runway. The Turkish economy had been moderately free for a decade, with GDP expanding steadily until 2018 when a currency and debt crisis plunged the nation into recession. Furthermore,

as a result of Turkey's advantageous location and cost-effective labor, machinery and fuels have grown tremendously. Turkey is now exporting to a greater range of markets, with less reliance on any single market, save Germany, which has remained the most significant trading partner, thanks to sound state finances, well-capitalized banks, and a dynamic and diverse private sector. Turkey now boasts the 20th-highest nominal GDP in the world. It is a major manufacturer and exporter of textiles, construction materials, agricultural products, motor cars, transportation equipment, household appliances, and consumer electronics around the world (World Bank, 2019).

Figure 2

Turkey's Rising Global Presence



Source: World Bank 2019 Report

However, Turkey's economic diversification has been hampered by rising prices and declining investment. Despite overall positive external adjustments, the August 2018 economic shock had a major negative impact on the real sector. Private consumption and investment both fell precipitously, causing the economy to enter a recession with two consecutive quarters of GDP contraction. Progressing into the mostly open ranks of economic freedom would necessitate measures to make the labor market more competitive (Yildirim, 2015, p. 87). More importantly, following the 2016 failed coup, the government was forced to strengthen judicial performance and fight corruption, both of which had been undermined. As the proportion of high-tech industries needing a high level of knowledge increases, Turkey's competitiveness and economic growth accelerate. Despite the recent reduction, inflation has remained high due to periods of lira depreciation and currency rate passthrough, with consumer price inflation peaking at 25% in October 2018. Turkey's economy is likewise heavily reliant on imports, which primarily consist of automobile parts, gold, and refined petroleum, with a GDP of up to USD 850 billion. This is aided by the Small and Medium-sized Enterprise (SME) sectors, which employ most of the population and play a vital role in the economy. More diversifications allow Turkey, an emerging market economy, to reduce its economic vulnerability, resulting in greater financial independence and better

well-being measures. Inflation has been dropping gradually, but at a slower rate in the first half of 2019. Food and energy prices, which, in addition to core items, have high exchange rates, accounting for about half of the rise in consumer prices during this period. Because Turkey is a net energy importer, energy prices have been influenced by global oil prices and a weaker lira, resulting in a dramatic increase in transportation costs. However, like with Turkey's GDP, rapid development over the last two decades of the twenty-first century was punctuated by brief spells of stagnation and recession.

4 Human capital and investment

Among the additional factors for boosting the country's future competitiveness are investments. These must be construed widely, because investment in fixed assets and technology has an impact on economic competitiveness and financial stability, as does investment in human capital. As a result, each country seeks the maximum degree of investment. Human capital is the acquisition of information, skills, and other competencies that have monetary value, particularly in technologically sophisticated countries. There is a need to use the country's existing resources efficiently, such as capital, labor, knowledge, and technology; nevertheless, how the state functions has a substantial impact on the country's economic climate and competitiveness.

Turkey has a high human capital potential from a variety of viewpoints and is deserving of major financial investment. However, according to the World Bank (2019), the rising inflation and production costs, and the stagnating output in 2017-2018 resulted in falling earnings and job losses. As a result, countries that invest in their people through education and training can broaden their citizens' options, enhance their health and economic outcomes, and increase national well-being. Between July 2018 and July 2019, the Turkish economy shed approximately 730 thousand jobs, accounting for 2.5 percent of total employment. As a result, many Turkish citizens lost their jobs, while others chose to leave the labor market (World Bank, 2019, p. 30). Turkey's natural decrease in population is a critical assessment factor considering that the available human capital determines future competitiveness and long-term development. In recent years, Turkey has recorded an upward trend and an increase in the number of births, and declining death rates, making the rate of natural positive decline move in a favorable direction toward enhancing economic competitiveness. According to the 2019 World Bank Report, Turkey is a high-middle-income nation with a GNP per capita of \$667. Around 18% of Turks are impoverished (World Bank, 2011). Similarly, the 2009 United Nations Development Report found that Turkey's human development index (HDI) improved by 0.93% each year between 1980 and 2007, putting Turkey in 79th place out of 182 countries (UNDP, 2009). The majority of modern industrial economies in diverse countries is developed by direct investment in the skills and human capital of active labor. Any loss of human capital accessible to a country is likely to undermine its chances of improving competitiveness in the short and long term, resulting in a drop in its international standing. Despite its strong human capital potential, Turkey is

nonetheless facing human capital difficulties. Some of the issues include low graduation rates and a largely unskilled workforce, as well as significant youth unemployment, poor school-industry understanding, skills mismatch, cultural influences, and social background disparities, all of which have an impact on educational quality and outcomes. It is a critical duty for the Turkish government to preserve its human capital. Natural population decline, as opposed to actual population decline, is a fundamental and serious concern for a growing country like Turkey. To achieve financial stability and economic competitiveness, a good state must prioritize efficient, knowledge-based investment, human capital quantity and quality, and knowledge use at the highest level.

5 The innovation dimension of Turkey

Nations that foster an innovative culture have enjoyed long-term riches and progress while revolutionizing how people live and do business. This change is conceivable within a supportive ecosystem that includes incentives from both the government and the private sector. As a result, R&D and innovation have emerged as two of the most powerful factors influencing society, the economy, and competition in the 21st century. Investing in R&D, particularly basic research, implies a risky investment in training. Turkey is an OECD middle-income economy that has gradually industrialized in recent years (OECD, 2018). As Turkey's principal authority for designing R&D and innovation policies, the Ministry of Industry and Technology places a premium on developing innovation-based strategies, policies, and incentives to ensure the ecosystem's long-term viability (Karabulut, 2015, p. 1361). Despite various obstacles that continue to impede innovation advancement in Turkey, the country has made significant progress in improving its worldwide research, technology, and innovation capabilities. Since the beginning of 2019, Turkey has faced several geopolitical and external relations issues, which may have triggered another financial crisis.

Tensions surrounding the March and June 2019 elections in Istanbul, the intensification of violence in Syria's Idlib region since early 2019, and the July 2019 delivery of the S-400 defensive missile system were all key pressure points against innovation. These and other events exacerbated market volatility, particularly at the close of 2019 and throughout 2020, when the global COVID-19 outbreak ground its economy to a halt, raising market perceptions of risks. However, Turkey is committed to the long-term viability of its STI investment, announcing the "National Technology Move" and "2023 Industry and Technology Strategy" as game-changing initiatives in the country's quest to become one of the world's largest economies.

Furthermore, Turkey has established a robust intellectual property legal framework that encourages innovation. The expansion of R&D spending and research sites, as well as employee participation in R&D, demonstrate support for innovation. Turkey's vibrant R&D environment has facilitated a well-diversified sector with a well-educated workforce over the years. Turkey currently boasts hundreds of R&D personnel, as well as R&D and design centers. Numerous techno parks are solely dedicated to

ground-breaking business concepts. Turkey is also a regional innovation center for over 100 global technological businesses, including Samsung, Ericsson, GE, Renault, and Siemens. Additionally, Turkey has demonstrated its success in combating diseases and pandemics such as COVID-19 through several programs and significant industrial developments. Nonetheless, the Turkish government is concerned with retaining scholars and preventing "brain drain" and emigration to boost innovation. The goal of competitiveness is to increase society's growth, wealth, and production, as well as to raise people's living standards.

6 Efficiency and productivity

Productivity growth is the fundamental source of economic growth and competitiveness in any country, encouraging the creation of circumstances for change through increasing knowledge and technology. Productivity and efficiency increases tend to start a virtuous cycle that leads to economic growth and financial stability in any given country under the right competitive conditions. A country's competitiveness is heavily influenced by its degree of production and efficiency. Productivity measures how much new value an employee creates and how much new value is created per unit of time spent working.

Turkey's income convergence rate has been one of the most spectacular in the world during the last two decades, despite numerous problems that continue to impair its productivity level. Turkish supply-side indicators hint at a slow recovery in industrial production as a result of growing inflation and unemployment. Services and agriculture have contributed significantly to GDP growth. The construction sector, which continued to contract in mid-2019, was also severely impacted, as were other sectors that influence the country's productivity.

As a result, greater productivity is required in the Turkish economy to sustain growth and enhance living conditions. The Turkey Productivity Report (2019) provided an in-depth examination of Turkey's company productivity and how it contributes to the country's economic growth (Bircan, 2019). The paper provided a detailed macro- and microeconomic diagnosis of the economy in terms of productivity trends and how they have influenced various economic sectors.

Table 1

Average Growth of Productivity (Percent Change per Annum)

<i>Average growth of productivity (percent change per annum)</i>			
	1980-1989	1990-2001	2002-2010
<u>Aggregate Labor Productivity Growth</u>	2.33	2.13	3.38
<i>Decomposition of Total Labor Productivity Growth</i>			
<u>Between sector</u>		1.28	2.22
<u>Within sector</u>		-0.03	1.28
<u>Growth in Total Factor Productivity (1)</u>	0.08	-1.08	1.18
<u>Growth in Total Factor Productivity (2)</u>	1.56	0.61	2.38

Source: World Bank 2019

Turkish economic integration and innovation have raised firm-level productivity, but reforms have accelerated these gains. Productivity advances have created a demand for more educated and competent personnel, resulting in higher competitiveness and a lower regulatory load. However, the complexity of Turkey's labor, as well as the technological degree of equipment used and the extent to which their job is managed, is important. A country that makes use of more complicated, well-managed, and organized jobs performed with contemporary production technology provides more substantial value and enhances productivity, while maintaining a high degree of efficiency. Turkey consistently calls for substantial personnel training and lifelong learning to improve total factor productivity. When a country can export more than it imports, its total factor productivity improves. Higher value-added products find a market more easily, improving trading conditions. Other measures, such as the ratio of the value of exports to the value of imports, changes in the terms of trade, and the energy intensity of the economy, among others, are also crucial in gauging a country's productivity and efficiency. Turkey needs increased productivity to ensure financial stability and economic competitiveness, which can only be achieved through measures that boost productivity and efficiency. Continuous employee training is one effective way for enhancing productivity.

7 Conclusion

Economic competitiveness and financial stability have long piqued the curiosity of academics and practitioners. Economic stability arises when the economy expands at a fair rate while inflation remains moderate and steady. Economic insecurity, on the other hand, tends to raise the possibility of uncertainty and discourage investment, thus delaying economic progress and decreasing social welfare. In a stable economy, the economic system can improve the quality of life by raising living standards through increased production and efficiency, resulting in long-term employment levels. Ever since the 1994 economic meltdown, the Turkish economy, and particularly the banking industry, has depended largely on IMF accords for both credibility gains and external balance sustainability. In 2000, an exchange rate-based stability program failed to enhance economic stability, and the 2001 financial crisis ripped off another round of capital influxes. After 2002, the Turkish economy had rapid expansion accompanied by low and falling inflation. This paradigm change was accompanied by a slew of reforms and restructuring projects, notably those in banking and finance. Turkey has been proclaimed a market economy as an EU candidate country, and the present difficult objective is to adapt productivity and efficiency to European levels. The global financial crisis, which has been ongoing since August 2007, has made unrestricted access to foreign funding much more challenging. The Turkish economy is now confronted with the challenging job of growing domestic savings to support sustainable growth, while maintaining low and stable inflation and supporting domestic demand to eliminate the risk of recession without raising the systematic risk.

The global financial crisis, along with the expansionary monetary policy in industrialized nations, has resulted in fast and unsustainable loan growth, as well as deteriorating current account balances in emerging market economies like Turkey. The Central Bank of Turkey has used macroprudential instruments to adopt numerous policy frameworks to maintain Turkey's economic competitiveness and financial stability. Against this backdrop, the CBRT included financial stability into its inflation-targeting framework at the end of 2010, reworking policy instruments and their deployment to support both price and financial stability. This policy combination has contributed to the resilience of the Turkish financial system in the face of external shocks. This mix of measures has aided in the improvement of pricing, financial, and macroeconomic stability, as well as competitiveness. As a result, economic variety, productivity, and innovation have a favorable influence on the export-import ratio and trade, boosting the country's financial strength and economic competitiveness.

M. Talha Aksoy

Finančna stabilnost in gospodarska konkurenčnost v Turčiji

Čeprav se je turško gospodarstvo po svetovni gospodarski in finančni krizi soočalo s številnimi gospodarskimi in finančnimi ovirami, se je v zadnjih letih neprekinjeno razvijalo. V številnih nastajajočih tržnih gospodarstvih se povečuje priliv kapitala, kar spodbuja močno rast posojil, saj pritiska na krepitev domače valute. Dolgoročno je to škodovalo finančni stabilnosti in gospodarski konkurenčnosti, zaradi česar so se poslabšale težave s finančno stabilnostjo in saldi tekočega računa (Kasman, 2015, str. 511). Gospodarstvo je odvisno od vladnih pristojnosti, ki jih je mogoče natančno kvantificirati z opaznimi rezultati, zlasti na področju finančne stabilnosti in gospodarske konkurenčnosti. Neravnovesje tekočega računa, ki je posledica prevelikega zanašanja na domače povpraševanje in zunanje prihranke, pa povečuje potrebe po zunanjem financiranju, kar povečuje ranljivost za zunanje šoke in premije za tveganje ter na koncu vodi v gospodarski zlom (OECD, 2018). Zato je treba vzpostaviti preko centralne banke pooblastila za zmanjševanje tveganj, povezanih s finančnimi in gospodarskimi vrednostnimi papirji, da bi se izboljšala gospodarska konkurenčnost. Centralna banka Republike Turčije (CBRT) je pred kratkim z usklajeno kombinacijo politik zaostрила denarno politiko. Prizadeva si za stabilnost cen (Kara in Afsal, 2018). Nasprotno pa so regulativni in vladni organi kljub izzivom sprejeli celovite ukrepe za krepitev kreditnega kanala. Zgoščeni poskusi turških oblasti, da bi obvladovale kratkoročne in nestanovitne kapitalske tokove, so do neke mere prispevali k finančni stabilnosti in gospodarski konkurenčnosti.

Finančna stabilnost vsake države je zapleteno vprašanje. Vendar jo lahko predstavimo kot točko, v kateri finančni sistem učinkovito opravlja svoje ključne gospodarske naloge. To lahko vključuje delitev tveganja, učinkovito razporejanje virov in poravna-

vo plačil v stresnih razmerah, kot so spremembe paradigme in strukturne spremembe. Komponenta finančne stabilnosti preučuje varnost finančnega podsistema.

Ocenjuje raven stabilnosti, ki je potrebna za vzpostavitev konkurenčnega gospodarskega in družbenega okolja, finančne vire, potrebne za njihovo delovanje in razvoj, ter tveganja, povezana s pridobivanjem teh virov. Več kazalnikov povezuje finančno zdravje države z njenim bruto domačim proizvodom (BDP). Med temi kazalniki so stanje financiranja javnega sektorja, neto zadolževanje in posojanje, skupni državni in zunanji dolгови, devizne rezerve in enoletni zunanji dolгови. V turškem gospodarstvu so bile izvedene precejšnje zunanje prilagoditve v smislu glavnega kazalnika, neto stanja posojanja/izposojanja v odstotkih BDP, kot so zmanjšanje neravnovesij na tekočem računu, zmanjšanje zunanjega dolga bank in oživitev tokov portfelja. Edini cilj je zagotoviti finančno vzdržnost države po svetovni finančni krizi v letih 2008/2009. Da bi zagotovila finančno in cenovno stabilnost, je morala turška centralna banka na primer uvesti nižje obrestne mere in širši obrestni koridor ter višje obvezne rezerve za vloge. Kljub epizodam nestanovitnosti valute v letu 2019 so ti ukrepi močno zmanjšali potrebe Turčije po zunanjem financiranju in prispevali k stabilnejši liri.

Poleg tega se devizne rezerve Turčije v zadnjih letih sicer zmanjšujejo, vendar so k prilagoditvam pripomogli prožnejši odzivi politike in ugodnejše svetovne denarne okoliščine (Svetovna banka, 2019, str. 9). Kljub postopnemu razdolževanju ostaja turški dolg podjetij v razmerju do BDP visok, kar prispeva k poslabšanju kakovosti sredstev v bančnem in drugih finančnih sektorjih. Visok dolg podjetij in države je skupaj z visokimi stroški zadolževanja in zmanjševanjem prihodkov omejil likvidnost podjetij, kar je razvidno iz padajočih stopenj kritja obresti, ki so dosegle nevarno raven. Ti trendi so vzrok za zgoraj omenjene nepremičninske težave, saj so bile družbe prisiljene sprejeti stroge ukrepe, kot so krčenje naložb in odpuščanje delavcev. Oblasti so se zavezale, da se bodo lotile reševanja tega vprašanja, ki globalno vpliva na finančno stabilnost in gospodarsko konkurenčnost države. Turške banke še naprej zapirajo zunajbilančne posle zamenjave, da bi pokrile bilančne odprte devizne pozicije. Po poročilih Svetovne banke iz leta 2019 kljub temu, da banke odplačujejo devizne obveznosti, dolarske vloge zdaj predstavljajo nekaj več kot polovico vseh vlog, medtem ko se devizna posojila zmanjšujejo. Finančne institucije so se ustrezno odzvale z znatnim zmanjšanjem posojilnih dejavnosti. Vlada je razširila jamstva za posojila in sprostila makrobonitetne standarde, zaradi česar so državne banke odobrile več posojil. Zaradi izboljšane fiskalne in monetarne upravljanja sta se povečala bančna regulacija in nadzor; konservativne bančne prakse pa so prispevale k stabilnosti turškega finančnega sistema (Yilmaz in Günes, 2015, str. 385). Odpornost Turčije je bila v veliki meri pripisana hitremu okrevanju kapitalskih tokov. Poleg tega je bil v Turčiji, tako kot v številnih drugih nastajajočih tržnih državah, v obdobju do leta 2011 prisoten posojilni mehurček, k čemur so pripomogle enostavne domače politike in svetovne denarne okoliščine, kar je povzročilo velike prilive kapitala in močno lokalno potrošnjo (Kara in Afsal, 2018). To je povečalo primanjkljaj na tekočem računu in kratkoročni zunanji dolg. Kljub nedavni upočasnitvi je bila rast posojil v prvi polovici leta 2011 še vedno precej visoka, kar je povečalo tveganja. Medtem ko je Centralna

banka Republike Turčije ukrepala, da bi upočasnila hitro rast posojil, se je bonitetna politika zaostrovala le postopoma, kar je zmanjšalo učinek odziva politike in izčrpalo kapitalne rezerve bank.

Turčija je tako kot preostale države iz skupine G20 v ospredju pri razvoju makrobonitetnega okvira za usklajevanje politik in spremljanje sistemskega tveganja (Tas-kinsoy, 2019). Novi turški makrobonitetni okvir politike naj bi služil kot platforma za usklajeno in pravočasno odzivanje na nastajajoče grožnje, kar naj bi na koncu okrepilo finančno stabilnost z zmanjšanjem možnosti nihanja cen finančnega premoženja in neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti s strani finančnih institucij. Turška sistema za reševanje bank in zavarovanje vlog sta zdaj dobro zasnovana in vključujeta spoznanja iz svetovne finančne krize. V Turčiji je bil okrepljen zakonodajni in regulativni okvir za boj proti pranju denarja in financiranju terorizma (AML/CFT) (Doganalp, 2003). Finančno stabilnost v Turčiji lahko opredelimo kot skupno stabilnost pomembnih finančnih institucij, ki delujejo na finančnih trgih.

Vendar so turško gospodarsko diverzifikacijo ovirale naraščajoče cene in upadanje naložb. Kljub splošnim pozitivnim zunanjim prilagoditvam je imel gospodarski šok avgusta 2018 velik negativen vpliv na realni sektor. Zasebna potrošnja in naložbe so se naglo zmanjšale, zaradi česar je gospodarstvo z dvema zaporednima četrtletjema krčenja BDP vstopilo v recesijo. Za napredovanje v večinoma odprte vrste ekonomske svobode bi bili potrebni ukrepi za večjo konkurenčnost trga dela (Yildirim, 2015, str. 87). Še pomembneje pa je, da je bila vlada po neuspelem državnem udaru leta 2016 prisiljena okrepiti delovanje pravosodja in se boriti proti korupciji, saj je bilo oboje oslabiljeno. Ko se poveča delež visokotehnoloških panog, ki potrebujejo visoko raven znanja, se turška konkurenčnost in gospodarska rast pospešita. Kljub nedavnemu znižanju je inflacija zaradi obdobja razvrednotenja lire in prehajanja deviznega tečaja ostala visoka, pri čemer je inflacija cen življenjskih potrebščin oktobra 2018 dosegla najvišjo vrednost 25%. Turško gospodarstvo je prav tako močno odvisno od uvoza, ki ga sestavljajo predvsem avtomobilski deli, zlato in rafinirana nafta, njegov BDP pa znaša do 850 milijard ameriških dolarjev. K temu prispevajo sektorji malih in srednjih podjetij (MSP), ki zaposlujejo večino prebivalstva in imajo pomembno vlogo v gospodarstvu. Večja diverzifikacija omogoča Turčiji kot nastajajočemu tržnemu gospodarstvu, da zmanjša svojo gospodarsko ranljivost, kar ima za posledico večjo finančno neodvisnost in boljše ukrepe za blaginjo. Inflacija se postopoma znižuje, vendar se je v prvi polovici leta 2019 zniževala počasneje. Cene hrane in energentov, ki imajo visoke menjalne tečaje tako kot osnovno blago in storitve, so v tem obdobju predstavljale približno polovico rasti cen življenjskih potrebščin. Ker je Turčija neto uvoznica energijskih virov, so na cene energentov vplivale svetovne cene nafte in šibkejša lira, zaradi česar so se močno povečali stroški prevoza. Podobno kot pri turškem BDP so tudi hiter razvoj gospodarstva v zadnjih dveh desetletjih 21. stoletja prekinila kratka obdobja stagnacije in recesije.

LITERATURE

1. (Dogan alp), (Nihat). (2019). The Dynamics of Sovereign Bond Market in the Axis of Liquidity and Financial Stability in Turkey. 30–35.
2. FIRM PRODUCTIVITY AND ECONOMIC GROWTH IN TURKEY. (2019). [Productivity Report]. 2019 International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank 1818 H Street NW. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/31931/136458.pdf?sequence=2>
3. Jarabulus, A. T. (2015). Effects of Innovation Types on Performance of Manufacturing Firms in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1355–1364. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.322>
4. Taskin soy, J. (2019). The Global Competitiveness Index: A Comparative Analysis between Turkey and G8 Nations. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3500542>
5. Terzi, N. (2015). Financial Inclusion and Turkey. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. <https://doi.org/10.5901/ajis.2015.v4n1s2p269>
6. Yildirim, Z. (2015). Relationships among labor productivity, real wages and inflation in Turkey. *Geonomis Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 85–103. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1022401>
7. Yilmaz, A., & Genes, N. (2015). Efficiency Comparison of Participation and Conventional Banking Sectors in Turkey between 2007-2013. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 383–392. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.338>
8. Afzal, M., & Kara, M. (2018). The Effectiveness of Monetary Policy Instruments Applied for Financial Stability in Turkey. 1822–1847.
9. Bircan, Ç. (2019). Ownership Structure and Productivity of Multinationals. *Journal of International Economics*, 116, 125–143. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2018.11.005>
10. Kasman, S., & Kasman, A. (2015). Bank competition, concentration, and financial stability in the Turkish banking industry. *Economic Systems*, 39(3), 502–517. <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2014.12.003>
11. OECD. (2018). OECD Economic Surveys: Turkey 2018. OECD. https://doi.org/10.1787/eco_surveys-tur-2018-en

Vloga Evropske unije pri implementaciji programa Natura 2000: Primerjava med Slovenijo in Hrvaško

DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v10i1.122>

Pregledni znanstveni članek

UDK 502.131.1(497.4:497.5)

KLJUČNE BESEDE: Natura 2000, Evropska unija, Slovenija, Hrvaška

POVZETEK – Implementacija Nature 2000 v državah jugovzhodne Evrope je potekala v času vstopa v Evropsko unijo. Vloge različnih akterjev v procesu implementacije Nature 2000 so bile obsežno preučene po vsej Evropi. To je zelo pomembno za nadaljnji proces upravljanja Nature 2000. Vloga Evropske unije pri izvajanju Nature 2000 v Sloveniji in na Hrvaškem ter razlike v izvajanju še niso raziskane. Cilj raziskave je proučiti vlogo Evropske unije na območju Slovenije in Hrvaške, jo primerjati med državama in poiskati podobnosti in razlike med drugimi državami Evropske unije. V razpravi so navedene vloge Evropske unije v procesu implementacije Nature 2000, kot so financiranje implementacije mednarodne zakonodaje v nacionalno zakonodajo in njihovih prispevkov, financiranje krepitev institucij varstva narave, vključevanje vseh akterjev oziroma zainteresiranih strani v državni sistem varstva narave. V sklepih so omenjeni pozitivni prispevki Evropske unije v obeh državah, kot so krepitev državne zakonodaje, stroke in institucij. Evropska unija ni prispevala k razvoju nevladnega sektorja na celotnem območju Slovenije in Hrvaške.

Review article

UDC 502.131.1(497.4:497.5)

KEYWORDS: Natura 2000, European Union, Slovenia, Croatia

ABSTRACT – The implementation of Natura 2000 in the countries of South-Eastern Europe came at the time of accession to the European Union. The roles of different actors in the Natura 2000 implementation process have been extensively studied across Europe. This is very important for the further process of Natura 2000 governance and management. The role of the European Union in the implementation of Natura 2000 in Slovenia and Croatia and their differences have not yet been investigated. The research conducted under this study aims to investigate the role of the European Union in the area of Slovenia and Croatia, to compare this role between the two countries, and to find similarities and differences between other countries of the European Union. The conclusion mentions the positive contributions of the EU in both countries, such as the strengthening of state legislation, professions and organizations. The EU has not contributed to the development of the non-governmental sector in the entire territory of Slovenia and Croatia.

1 Uvod

1.1 Implementacija programa Natura 2000 v državah Evropske unije

Izguba biotske raznovrstnosti je poleg podnebnih sprememb eden izmed največjih problemov sedanjosti (Baker, 2003). Zaradi tega je varstvo narave postalo pomembno svetovno vprašanje. Evropska unija (EU) ima pomembno vlogo v svetovni politiki-varstva narave, saj ima v sistemu kolektivne politike vključenih 27 držav. Kolektivni

sistem varstva narave EU temelji na mednarodnih ciljih trajnostnega razvoja (Šobot, 2022). Ti cilji se nanašajo na cilje mednarodnih direktiv, kot sta Direktiva o ohranjanju prostoživečih ptic (2009/147/ES) in Direktiva o ohranjanju naravnih habitatov ter prostoživečih živalskih in rastlinskih vrst (92/43/EGS). Ti direktivi predstavljata program Natura 2000 za območje EU.

Program Natura 2000 (N2000) je obvezen za vse države članice EU. Implementacija N2000 v državah Jugovzhodne Evrope (JVE) je potekala v času vstopa v EU. Sama implementacija je povzročila spremembo zakonodaje v novih državah EU. Te spremembe se nanašajo predvsem na spreminjanje razmerja moči pri odločanju med vladnimi in nevladnimi udeleženci v sistemu varstva narave ter vključevanje novih akterjev (Šobot in Lukšič, 2020). Obveznost sprejemanja novih direktiv, kot sta Direktiva o prostem dostopu do informacij o okolju (90/313/EGS) in Direktiva o presoji vplivov nekaterih javnih in zasebnih projektov na okolje (2011/92/EU), ki sta del Aarhuške konvencije, prispeva k demokratizaciji procesa (Šobot in Lukšič, 2020a). Aarhuška konvencija prispeva tudi k spremembi moči pri odločanju v sistemu varstva narave, natančneje k vzpostavitvi večnivojskega sistema upravljanja. Večnivojski sistem upravljanja prispeva k vključevanju vseh zainteresiranih strani v sistem varstva narave (Šobot, 2022).

Vloga akterjev v sistemu večnivojskega upravljanja N2000 vključuje delitev odgovornosti med različnimi politikami (vlado, nevladnimi organizacijami in EU) na več ravneh upravljanja (lokalni, državni in mednarodni ravni). Cent idr. (2014) ugotavljajo, da vzpostavitev večnivojskega sistema upravljanja N2000 v praksi vodi do delitve oblasti med višjimi (vladne organizacije) in nižjimi ravni upravljanja (nevladne organizacije) ter vključevanja mednarodnih akterjev v sistem odločanja. Newig in Fritsch (2009) trdita, da večnivojski sistem izboljšuje povezanost akterjev in zmanjšuje vpliv vladnih institucij. Šobot (2022) navaja, da postaja medsebojno sodelovanje med vladnimi in nevladnimi akterji v sistemu na več ravneh vse močnejše. Lockwood idr. (2009) pojasnjujejo, da večnivojsko upravljanje predstavlja komunikacijo, sodelovanje in usklajevanje med različnimi akterji na organizacijski ravni in tako predstavlja nov model upravljanja v nacionalnih sistemih varstva narave.

EU je podpisala Belo knjigo o upravljanju, ki jasno opredeljuje nove načine upravljanja (Brown, 2013). Bela knjiga o upravljanju opredeljuje vrsto normativnih načel (Jordan, 2008), ki so vključena v Aarhuško konvencijo (dostop do informacij, možnost sodelovanja pri odločanju in dostop do pravnega varstva). Šobot in Lukšič (2016, 2017, 2019, 2020) navajata, da so načela Aarhuške konvencije osnovno vodilo za načrtovanje, izvajanje in upravljanje mednarodnih obveznosti v nacionalnih sistemih s strani vladnih in nevladnih akterjev, medtem ko imajo mednarodni akterji, kot je EU, različne vloge.

Cilj raziskave je jasno opredeliti vlogo EU in njene prispevke v državnem sistemu varstva narave v procesu implementacije N2000. Poleg tega je treba na podlagi prakse iz drugih držav članic jasno opredeliti pomanjkljivosti vloge EU v procesu implementacije N2000. Na koncu je treba jasno opredeliti, kaj je treba narediti v prihodnosti. Namen te raziskave je nadaljnji razvoj sistema upravljanja N2000 v Sloveniji in na Hrvaškem.

2 Teoretična zasnova

2.1 Vloga EU pri implementaciji programa Natura 2000

Različni raziskovalci N2000 so pisali o različnih vlogah EU med implementacijo N2000 v novih državah članicah (Grčija: Dimitrakopoulos idr., 2010; Apostolopoulou idr., 2012; Avstrija: Arnberger idr., 2012; Geitzenauer idr., 2016; Nizozemska: Beunen in de Vries, 2011; Češka: Cent idr., 2013; Krenova in Kindlmann, 2015; Italija: Ferranti idr., 2010; Poljska: Grodzinska-Jurczak in Cent, 2011; Pietrzyk-Kaszyńska idr., 2012; Niedziałkowski idr., 2015; Hrvaška: Kay, 2014; Šobot in Lukšič, 2016; Slovaška: Kľuvánková-Oravská idr., 2009; Romunija: Stringer in Paavola, 2013; Manolache idr., 2017; Francija: Teofili in Battisti, 2011; Madžarska: Mertens, 2013; Slovenija: Šobot in Lukšič, 2017; Finska: Hiedanpää, 2002; Bosna in Hercegovina: Šobot in Lukšič, 2019; več držav: Louette idr., 2011; Kati idr., 2014; Winter idr., 2014; Winkel idr., 2015; Šobot in Lukšič, 2020).

Na podlagi izbranih člankov so bile prepoznane tri pomembne vloge:

- Prva vloga je financiranje implementacije Direktive o ohranjanju prostoživečih ptic in Direktive o ohranjanju naravnih habitatov ter prostoživečih živalskih in rastlinskih vrst v državno zakonodajo novih držav članic EU. Financiranje implementacije mednarodne zakonodaje v zvezi z N2000 je običajno potekalo prek odprtih programov predpristopne finančne pomoči za Jugovzhodno Evropo, kot so programi Life+ (instrument za financiranje okolja), IPA (instrument za predpristopno finančno pomoč), čezmejno sodelovanje in strukturni programi financiranja EU (Stubbs, 2005; Wurzel, 2008; EEA, 2010; Ferranti idr., 2010; Mertens, 2013; Kati idr., 2014). Poleg tega so organizacije EU svetovale državnim organizacijam pri implementaciji mednarodnih direktiv v državno zakonodajo. Svetovanje temelji na prenosu znanja iz drugih držav EU, ki so implementirale cilje Nature 2000 (Jordan idr., 2000; Giljum idr., 2005; Brulle, 2010; Carmin, 2010).
- Druga vloga je financiranje krepitve organizacij za varstvo narave s strani EU. S širitvijo v države srednje in vzhodne Evrope je EU močno povečala svojo institucionalno zmogljivost za varstvo narave. V teh državah je postala državni akter (Mertens, 2013), saj je v veliki meri koordinirala in financirala krepitev državnih organizacij, ki so se preoblikovale in ustanavljale nove organizacije, kot so zavodi za varstvo narave. Zaposlovala so nove kadre, specializirane za posamezna območja varstva narave oziroma N2000 (Stubbs, 2005; Wurzel, 2008; EEA, 2010; Ferranti idr., 2010; Mertens, 2013; Kati idr., 2014).
- Tretja vloga je vključevanje vseh akterjev oziroma zainteresiranih strani v državni sistem varstva narave s pomočjo EU.

Implementacija N2000 vključuje sodelovanje z različnimi institucijami in različnimi akterji znotraj različnih ravni sistema varstva narave, ki vključujejo različne nacionalne prioritete (Kapaciaskaite, 2011). EU podpira vključevanje različnih akterjev v odločanje (Beunen in de Vries, 2011) v skladu z načeli Aarhuške konvencije. V procesu vzpostavljanja večnivojskega sistema N2000 EU močno podpira vključeva-

nje nevladnih akterjev (Newig in Fritsch, 2009; Carmin, 2010) in spodbuja sodelovanje javnosti pri odločanju o varstvu narave na državni ravni (Hartley in Wood, 2005; Stringer in Paavola, 2013). Vsem udeležencem zagotavlja enake pravice po Aarhuški konvenciji, kar prispeva k učinkovitosti nacionalne zakonodaje in razvoju sistema varstva narave na državni ravni (Kohler-Koch in Rittberger, 2006). S tem je EU postala varuhinja mednarodnih ciljev varstva narave na državni ravni (Jordan, 1998), kar prispeva k preglednosti nacionalne zakonodaje.

3 Metodologija

Metodologija temelji na primerjalni analizi dveh področij (Slovenije in Hrvaške). Avtor je že objavil članke za območje Slovenije in Hrvaške (Šobot in Lukšič, 2016, 2017) o ustanovitvi N2000. Oba članka sta služila kot podlaga za nastanek tretjega prispevka na temo vloge EU pri implementaciji N2000. Metoda dela temelji na pregledu znanstvene literature o vlogi EU, na tej podlagi pa so bila oblikovana tri raziskovalna vprašanja:

- Ali je do financiranja implementacije Direktive o ohranjanju prostoživečih ptic in Direktive o ohranjanju naravnih habitatov ter prostoživečih živalskih in rastlinskih vrst v državno zakonodajo v Sloveniji in na Hrvaškem prišlo s strani EU?
- Ali je do financiranja krepitev državnih organizacij za delo varstva narave prišlo s strani EU?
- Ali se je zgodila vključenost vseh akterjev oziroma zainteresiranih strani v državnem sistemu varstva narave s pomočjo EU?

Poleg tega so bili po metodi snežne kepe opravljeni intervjuji z udeleženci implementacije N2000 v obeh državah. V Sloveniji je bilo izvedenih 23 intervjujev (7 intervjujev s predstavniki vlade, 3 intervjuji s predstavniki zavarovanih območij, 5 intervjujev s predstavniki strokovnjakov, 8 intervjujev s predstavniki nevladnih organizacij) in na Hrvaškem 16 intervjujev (4 intervjuji s predstavniki vlade, 3 intervjuji s predstavniki zavarovanih območij, 4 intervjuji s predstavniki stroke, 5 intervjujev s predstavniki nevladnih organizacij). Intervjuji o vlogi EU pri implementaciji N2000 so bili izvedeni v obdobju 2015–2016 s 4 skupinami udeležencev (predstavniki vlade, nevladnih organizacij, strokovnjaki in predstavniki zavarovanih območij). Odgovori so bili šifrirani na enak način kot v člankih avtorjev Šobot in Lukšič (2016, 2017), in sicer: predstavniki vlade – V, predstavniki nevladnih organizacij – N, strokovnjaki – E, predstavniki zavarovanih območij – P. Rezultati in razprava so bili izvedeni s pomočjo pregleda literature in raziskovalnih vprašanj ter s pomočjo odgovorov udeležencev pri implementaciji N2000. Zaključki prikazujejo osnovne vloge in prispevek EU o implementaciji N2000 ter razlike med Slovenijo in Hrvaško.

4 Rezultati in razprava

V Sloveniji je EU financirala in svetovalno koordinirala vse projekte za vzpostavitve N2000 (V1, V7, P1, N1, E1, E2). Enako vlogo je imela EU na Hrvaškem (V1, V2, V3, P1, N1, N2, E1, E2, E3). Ti projekti so vodili k implementaciji ciljev Direktive o ohranjanju prostoživečih ptic in Direktive o ohranjanju naravnih habitatov ter prostoživečih živalskih in rastlinskih vrst. Podobno je bilo na Slovaškem, Češkem, v Romuniji, na Madžarskem, v Grčiji (članki za posamezne države so navedeni v teoretični zasnovi). Sredstva EU so zagotovila uvedbo pravnega reda na področju varstva narave v Sloveniji (V1, V7) in na Hrvaškem (V3, P1, N1, E1, E2). Mednarodna okoljska zakonodaja je postala osrednja sestavina varstva narave (Holing, 1993) pri implementaciji N2000 v državah JVE (Šobot in Lukšič, 2016, 2017). Implementacija mednarodne zakonodaje v Sloveniji je privedla do povečanja informacij o številu in stanju vrst (po Direktivi o ohranjanju prostoživečih ptic in Direktivi o ohranjanju naravnih habitatov ter prostoživečih živalskih in rastlinskih vrst) v celotni državi ter njihovi vrednosti glede na druge države (V2, E1, E2, E3). Enako je bilo na Češkem, Slovaškem, v Avstriji, Grčiji, na Nizozemskem, Poljskem, v Franciji in Italiji (članki za posamezne države so navedeni v teoretični zasnovi). Na Hrvaškem je EU postala državni svetovalec za vse prihodnje načrte varstva narave, ki morajo biti usklajeni z N2000 in drugimi državami članicami. Enako je bilo na Madžarskem (članki za posamezne države so navedeni v teoretični zasnovi). Na ta način je bila uvedena nova praksa pri posredovanju informacij, ki je prepoznana kot pomembna v vseh procesih varstva narave. V Sloveniji je EU priznana kot varuhinja ciljev Direktive o ohranjanju prostoživečih ptic in Direktive o ohranjanju naravnih habitatov ter prostoživečih živalskih in rastlinskih vrst z namenom, da ostaneta nespremenjeni pod vplivom domače zakonodaje (V1, V2, V6, P1, N4, N5, E3). Podobna praksa se je izvajala v Avstriji, Italiji in na Češkem (članki za posamezne države so navedeni v teoretični zasnovi). Nespremenljivost mednarodnih pravil v državni zakonodaji je povzročila spremembo dosedanjih praks usklajevanja z državno zakonodajo (V1, V2, V4, V6, V7, P1, P2, N1, N3, N4, N5, E1, E3, E5). Dosedanja praksa temelji na spreminljivosti spoštovanja državne zakonodaje. Politiki (stranke) so zaradi lastnih interesov spreminjali zakonodajo. Po sprejetju mednarodne zakonodaje in njeni implementaciji v državno zakonodajo ni bilo več možnosti spreminjanja državne zakonodaje s strani politike. To se je odrazilo na državni ravni (V1, V3, N3, N5, E2, E3) s spremembo sistema upravljanja z naravnimi viri. Upravljanje z naravnimi viri je začelo temeljiti na procesu načrtovanja in medsektorskega sodelovanja z vključevanjem vseh zainteresiranih strani (vladnih in nevladnih organizacij).

Implementacija mednarodne zakonodaje je doprinesla k povečanju informacij o pomembnih habitatih in vrstah ptic po Direktivi o ohranjanju prostoživečih ptic in Direktivi o ohranjanju naravnih habitatov ter prostoživečih živalskih in rastlinskih vrst v Sloveniji in na Hrvaškem. Na podlagi teh podatkov sta tretjina Slovenije in polovica Hrvaške zavarovani po Direktivi o ohranjanju prostoživečih ptic in Direktivi o ohranjanju naravnih habitatov ter prostoživečih živalskih in rastlinskih vrst. Zato so bila ustanovljena nova zavarovana območja v Sloveniji in na Hrvaškem ter zaposleni novi

strokovnjaki za varstvo narave v okviru državnega sistema varstva narave obeh držav. Enako je bilo v Avstriji, na Češkem, Slovaškem, v Romuniji, Grčiji, Avstriji, Franciji in Italiji (članki za posamezne države so navedeni v teoretični zasnovi). EU je financirala krepitev državnih institucij in prenašala izkušnje iz drugih držav pri ustanavljanju novih institucij in razvoju sistema varstva narave v Sloveniji. V okviru financiranja in svetovanja organizacijam EU je pristojno ministrstvo spremenilo notranjo strukturo v Sloveniji (V1, V2, V3) in na Hrvaškem (V2, N1, E3), ustanovljen je bil Zavod za varstvo narave kot strokovna institucija, ki se ukvarja z varstvom narave za potrebe N2000 v Sloveniji (V1, V2, V3, N2, N3, P1, E1, E2, E4) in na Hrvaškem (V1, N3, P1, E2).

Z zbiranjem informacij o habitatih in vrstah N2000 v Sloveniji se je povečalo sodelovanje in komunikacija pri varstvu narave v vseh sektorjih (V3, V4, V5, N2, E2, E3). Podobno je bilo na Češkem, Slovaškem, Madžarskem, Poljskem, v Romuniji in Bosni in Hercegovini (članki za posamezne države so navedeni v teoretični zasnovi), kar je vodilo tudi do sprememb sektorskih politik in uvajanja novih praks. Nove prakse so zahtevale spremembe v državnem sistemu varstva narave, dostopnosti sistema širši javnosti, kar pred tem ni bila praksa v Sloveniji (V1, N1, N4, E1, E2, E3, E4, E6) in na Hrvaškem (V3, V4, N1, N2, E3, P2). Podobno je bilo v Bosni in Hercegovini, na Poljskem, Češkem in v Romuniji (članki za posamezne države so navedeni v teoretični zasnovi). Nevladne organizacije Slovenije so v proces odločanja o vzpostavitvi sistema N2000 vključile vso zainteresirano javnost (N1, N2, N3, E1, E3, E4). S tem je prvič v sistemu varstva narave Slovenije sodelovanje javnosti v procesih oblikovanja politike varstva narave postalo način varstva narave na državni ravni (N2, E3, E5). Ljudje so videli, da lahko s sodelovanjem v procesu odločanja (oblikovanje novih politik, npr. N2000) vplivajo na odločitve ministrstva, in so tako dali svoj polni prispevek k ohranjanju narave. To je vodilo v spremembo praks, povečanje števila udeležencev pri ohranjanju narave, spoštovanje vseh akterjev odločanja in tudi v večje spoštovanje zakonodaje. Na Hrvaškem so vladni in nevladni akterji prvič skupaj oblikovali politiko varstva narave na območju celotne države, kar je privedlo do spremembe dosedanje prakse. Zato je nevladni sektor iz večjih mest na Hrvaškem v svojem razvoju doživel »evolucijo«. Nevladni sektor se je razvil tudi na Češkem, Slovaškem, Poljskem, Madžarskem, v Italiji in Grčiji (članki za posamezne države so navedeni v teoretični zasnovi).

EU je kot varuhinja pravic (Jordan, 1998) zaradi vseh spornih situacij, ki so nastale med vladnimi in nevladnimi akterji v procesu vzpostavljanja N2000, zamrznila sredstva za Slovenijo (E3). Gre za mehanizem, s katerim EU ne sodeluje neposredno v odnosih med udeleženci (vladnimi in nevladnimi akterji), temveč ščiti nadnacionalne interese in poziva udeležence k sodelovanju pri iskanju rešitve.

5 Sklep

EU je financirala implementacijo Direktive o ohranjanju prostoživečih ptic in Direktive o ohranjanju naravnih habitatov ter prostoživečih živalskih in rastlinskih vrst v nacionalno zakonodajo Slovenije in Hrvaške. To je prispevalo k povečanju informacij o številu in statusu vrst. Podobno je bilo v vseh drugih državah EU.

Na Hrvaškem je EU postala državna svetovalka za proces implementacije N2000, podobno kot na Madžarskem. Na ta način je potekalo posredovanje informacij iz EU ali drugih držav članic na Hrvaško.

V Sloveniji je EU postala varuhinja mednarodnih pravic v državni zakonodaji. S tem so dosegli večjo skladnost z zakonodajo in vključitev velikega števila udeležencev v proces implementacije N2000.

Obe državi sta doživeli preoblikovanje državnih organizacij (ministrstva) in us-tanavljanje novih (nova zavarovana območja). V Sloveniji se je povečalo znotrajsek-torsko in medsektorsko sodelovanje državnih institucij, podobno kot na Češkem, v Romuniji, na Madžarskem, Poljskem, Slovaškem ter v Bosni in Hercegovini.

Na Hrvaškem je prišlo do velikega razvoja nevladnega sektorja v večjih mestih, podobno kot na Češkem, Slovaškem, Poljskem, Madžarskem, v Italiji in Grčiji.

Pozitivni prispevki EU v obeh državah so krepitev državne zakonodaje, krepitev stroke varstva narave, krepitev organizacij varstva narave in večja vključenost javno-sti v sistem varstva narave.

EU ni prispevala k razvoju nevladnega sektorja na celotnem območju Slovenije in Hrvaške. Bolj so se razvile nevladne organizacije iz večjih mest.

V prihodnje bo zelo pomembno delovanje na področju večjega razvoja nevlad-nih organizacij iz manjših občin in spodbujanje vključevanja širše javnosti v proces oblikovanja politike varstva narave, kot kažejo primeri iz razvitih držav (Nemčija, Francija, Avstrija, Italija).

Aleksandar Šobot, PhD

The Role of the European Union in the Implementation of the Natura 2000 Program: Comparison between Slovenia and Croatia

Various N2000 researchers have written about the different roles of the EU during N2000 implementation in the new member states (Greece: Dimitrakopoulos et al., 2010; Apostolopoulou et al., 2012; Austria: Arnberger et al., 2012; Geitzenauer et al., 2016; the Netherlands: Beunen & de Vries, 2011; the Czech Republic: Cent et al., 2013; Krenova & Kindlmann, 2015; Italy: Ferranti et al., 2010; Poland: Grodzinska-Jurczak & Cent, 2011; Pietrzyk-Kaszyńska et al., 2012; Niedziałkowski et al., 2015; Croatia: Kay, 2014; Šobot & Lukšič, 2016; Slovakia: Kluvánková-Oravská et al., 2009; Romania: Stringer & Paavola, 2013; Manolache et al., 2017; France: Teofili & Battisti, 2011; Hungary: Mertens, 2013; Slovenia: Šobot & Lukšič, 2017; Finland: Hiedanpää, 2002; Bosnia and Herzegovina: Šobot & Lukšič, 2019; several countries: Louette et al., 2011; Kati et al., 2014; Winter et al., 2014; Winkel et al., 2015; Šobot & Lukšič, 2020). Based on the selected articles, three important roles were identified.

The first role is the financing of the implementation of the Directive on the conservation of wild birds and the Directive on the conservation of natural habitats and wild animal and plant species into the national legislation of the new EU member states. The funding for the implementation of international legislation related to N2000 was usually obtained through open pre-accession financial assistance programs for South-Eastern Europe, such as Life+ (Environmental Financing Instrument), IPA (Instrument for Pre-Accession Financial Assistance), cross-border cooperation and EU structural funding programs (Stubbs, 2005; Wurzel, 2008; EEA, 2010; Ferranti et al., 2010; Mertens, 2013; Kati et al., 2014). In addition, EU organizations advised national organizations on the implementation of international directives into national legislation. The advice was based on the transfer of knowledge from other EU countries that had implemented the Natura 2000 goals (Jordan et al., 2000; Giljum et al., 2005; Brulle, 2010; Carmin, 2010).

The second role is financing the strengthening of nature protection institutions. By expanding into the countries of Central and Eastern Europe, the EU has greatly increased its institutional capacity for nature protection. In these countries, it became a state actor (Mertens, 2013), as it largely coordinated and financed the improvement of state institutions, which were transformed, and the establishment of new institutions, such as nature protection institutes. New personnel specialized in individual nature conservation areas, or N2000, were recruited (Stubbs, 2005; Wurzel, 2008; EEA, 2010; Ferranti et al., 2010; Mertens, 2013; Kati et al., 2014).

The third role is the inclusion of all actors or interested parties in the state system of nature protection. The implementation of N2000 involves cooperation with different institutions and different actors within different levels of the nature protection system, which includes different national priorities (Kapaciaskaite, 2011). The EU supports the inclusion of different actors in decision making (Beunen & de Vries, 2011) following the principles of the Aarhus Convention. In the process of establishing a multi-level N2000 system, the EU strongly supports the involvement of non-governmental actors (Newig & Fritsch, 2009; Carmin, 2010) and encourages public participation in decision making on nature protection at the national level (Hartley & Wood, 2005; Stringer & Paavola, 2013). It provides all participants with the same rights according to the Aarhus Convention, which contributes to the effectiveness of national legislation and the development of the nature protection system at the national level (Kohler-Koch & Rittberger, 2006). With this, the EU has become the guardian of international nature protection goals at the national level (Jordan, 1998), which significantly contributes to the transparency of national legislation.

The methodology is based on a comparative analysis of two areas (Slovenia and Croatia). The author has already published articles for the area of Slovenia and Croatia (Šobot & Lukšič, 2016, 2017) about the establishment of N2000. Both articles served as the basis for the third paper on the role of the EU in the implementation of N2000. The work method used was a review of the scientific literature on the role of the EU, based on which, three research questions were created. First question: Was the implementation of the Directive on the conservation of wild birds and the Directi-

ve on the conservation of natural habitats and wild animal and plant species into the national legislation of Slovenia and Croatia carried out by the EU? Second question: Has there been funding for the improvement of institutions for nature protection? Third question: Were all actors or interested parties involved in the national nature protection system?).

As regards the first question, the EU financed and carefully coordinated all projects for the establishment of N2000 in Slovenia (V1, V7, P1, N1, E1, E2). The EU played the same role in Croatia (V1, V2, V3, P1, N1, N2, E1, E2, E3). These projects have led to the implementation of the objectives of the Directive on the conservation of wild birds and the Directive on the conservation of natural habitats and wild animal and plant species. It was similar in Slovakia, the Czech Republic, Romania, Hungary, and Greece. EU funds ensured the introduction of the legal order into the field of nature protection in Slovenia (V1, V7) and Croatia (V3, P1, N1, E1, E2). International environmental legislation has become a central component of nature protection (Holing, 1993) in the implementation of N2000 in SEE countries (Šobot & Lukšič, 2016, 2017). The implementation of international legislation in Slovenia has led to an increase in information on the number and status of species (according to the Directive on the conservation of wild birds, the Directive on the conservation of natural habitats and wild animal and plant species) throughout the country and in their value compared to other countries (V2, E1, E2, E3). It was the same in the Czech Republic, Slovakia, Austria, Greece, the Netherlands, France, Poland, Italy, etc. In Croatia, the EU has become the national advisor for all future nature protection plans, which must be coordinated with N2000 and other member states. It was the same in Hungary. In this way, a new practice was introduced into the transmission of information, which is recognized as important in all nature protection processes. In Slovenia, the EU is recognized as the guardian of the objectives of the Directive on the conservation of wild birds and the Directive on the conservation of natural habitats and wild animal and plant species, with the aim that they remain unchanged under the influence of domestic legislation (V1, V2, V6, P1, N4, N5, E3). A similar practice existed in Austria, Italy, and the Czech Republic. The immutability of the rules led to a change in previous practices (V1, V2, V4, V6, V7, P1, P2, N1, N3, N4, N5, E1, E3, E5). This was reflected at the national level (V1, V3, N3, N5, E2, E3) by changing the natural resource management system.

With regard to the second question, the implementation of international legislation has contributed to an increase in information on important habitats and species of birds according to the Directive on the conservation of wild birds and the Directive on the conservation of natural habitats and wild animal and plant species in Slovenia and Croatia. Based on this data, a third of Slovenia and half of Croatia are protected under the Directive on the conservation of wild birds and the Directive on the conservation of natural habitats and wild animal and plant species. Therefore, new protected areas were established in Slovenia and Croatia, and new nature protection experts were employed within the national nature protection system of both countries. It was the same in Austria, the Czech Republic, Slovakia, Romania, Greece, Austria,

France, Italy, etc. The EU financed the strengthening of state institutions and transferred experience from other countries for the establishment of new institutions and the development of the nature protection system in Slovenia. By financing and advising EU organizations, the competent ministries changed the internal structure in Slovenia (V1, V2, V3) and Croatia (V2, N1, E3). The Institute for Nature Conservation was established as a professional institution dealing with nature protection for the needs of N2000 in Slovenia (V1, V2, V3, N2, N3, P1, E1, E2, E4) and Croatia (V1, N3, P1, E2).

As regards the third question, by collecting information on N2000 habitats and species in Slovenia, cooperation and communication in nature protection has increased in all sectors (V3, V4, V5, N2, E2, E3). It was similar in the Czech Republic, Romania, Hungary, Poland, Slovakia, etc., which also led to changes in sectoral policies and the introduction of new practices. The new practice required changes in the national nature protection system, and the system being accessible to the general public, which was not the case in Slovenia (V1, N1, N4, E1, E2, E3, E4, E6) and Croatia (V3, V4, N1, N2, E3, P2). It was similar in Bosnia and Herzegovina, Poland, the Czech Republic, Romania, etc. The non-governmental organizations of Slovenia included all interested parties in the decision-making process on the establishment of the N2000 system (N1, N2, N3, E1, E3, E4). In this way, for the first time since the establishment of the nature protection system of Slovenia, public participation was considered a possibility in nature protection (N2, E3, E5). This has led to changes in practices, an increase in the number of participants in nature conservation, respect for all decision makers and greater respect for legislation. In Croatia, governmental and non-governmental actors jointly formulated a nature protection policy for the entire country for the first time, which has led to a change in the current practice. Therefore, the non-governmental organizations from big Croatian cities have experienced an "evolution" in their development. The non-governmental sector has also developed in the Czech Republic, Slovakia, Poland, Hungary, Italy, and Greece (country-specific articles are listed above).

As the guardian of rights, the EU froze the funds (Jordan, 1998) for Slovenia (E3) due to all the controversial situations that arose between governmental and non-governmental actors in the process of establishing N2000. It is a mechanism by which the EU does not participate directly in the relations between the participants (governmental and non-governmental actors), but rather protects transnational interests and calls on the participants to find a solution.

LITERATURA

1. Apostolopoulou, E., Drakou, E.G., Pediaditi, K., 2012. Participation in the management of Greek Natura 2000 sites: Evidence from a cross-level analysis. *J. Environ. Manage.* 113, 308–318. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2012.09.006>
2. Arnberger, A., Eder, R., Allex, B., Sterl, P., Burns, R.C., 2012. Relationships between national-park affinity and attitudes towards protected area management of visitors to the Gesäuse National Park, Austria. *For. Policy Econ.* 19, 48–55. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2011.06.013>

3. Baker, S., 2003. The Dynamics of European Union Biodiversity Policy: Interactive, Functional and Institutional Logics. *Env. Polit.* 12, 23–41. <https://doi.org/10.1080/09644010412331308264>
4. Beunen, R., de Vries, J.R., 2011. The governance of Natura 2000 sites: the importance of initial choices in the organisation of planning processes. *J. Environ. Plan. Manag.* 54, 1041–1059. doi:10.1080/09640568.2010.549034
5. Brown, M.L., 2013. European Union Environmental Governance in Transition — Effective ? Legitimate ? Ecologically Rational ? *J. Int. Organ. Stud.* 4, 109–126.
6. Brulle, R., 2010. Politics and the Environment, in: Forthcoming in Kevin T. Leicht and J. Craig Jenkins (eds), *The Handbook of Politics: State and Civil Society in Global Perspective*. Springer Publishers, New York. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
7. Carmin, J., 2010. NGO capacity and environmental governance in Central and Eastern Europe. *Acta Polit.* 45, 183–202. <https://doi.org/10.1057/ap.2009.21>
8. Cent, J., Grodzińska-Jurczak, M., Pietrzyk-Kaszyńska, A., 2014. Emerging multilevel environmental governance - A case of public participation in Poland. *J. Nat. Conserv.* 22, 93–102. <https://doi.org/10.1016/j.jnc.2013.09.005>
9. Cent, J., Mertens, C., Niedziałkowski, K., 2013. Roles and impacts of nongovernmental organizations in Natura 2000 implementation in Hungary and Poland. *Environ. Conserv.* 40, 119–128. <https://doi.org/10.1017/S0376892912000380>
10. Dimitrakopoulos, P.G., Jones, N., Iosifides, T., Florokapi, I., Lasda, O., Paliouras, F., Evangelinos, K.I., 2010. Local attitudes on protected areas: Evidence from three Natura 2000 wetland sites in Greece. *J. Environ. Manage.* 91, 1847–1854. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2010.04.010>
11. DIREKTIVA 2009/147/ES EVROPSKEGA PARLAMENTA IN SVETA z dne 30. novembra 2009 o ohranjanju prosto živečih ptic (kodificirana različica)
12. DIREKTIVA 2011/92/EU EVROPSKEGA PARLAMENTA IN SVETA z dne 13. decembra 2011 o presoji vplivov nekaterih javnih in zasebnih projektov na okolje
13. DIREKTIVA SVETA 90/313/EGS z dne 7. junija 1990 o prostem dostopu do informacij o okolju
14. DIREKTIVA SVETA 92/43/EGS z dne 21. maja 1992 o ohranjanju naravnih habitatov ter prosto živečih živalskih in rastlinskih vrst
15. EEA, 2010. Assessing biodiversity in Europe - the 2010 report, European Environment Agency - EEA, Copenhagen.
16. Ferranti, F., Beunen, R., Speranza, M., 2010. Natura 2000 Network: A Comparison of the Italian and Dutch Implementation Experiences. *J. Environ. Policy Plan.* 12, 293–314. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2010.505417>
17. Geitzenauer, M., Hogl, K., Weiss, G., 2016. The implementation of Natura 2000 in Austria — A European policy in a federal system. *Land Use Policy* 52, 120–135. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2015.11.026>
18. Giljum, S., Hak, T., Hinterberger, F., Kovanda, J., 2005. Environmental governance in the European Union: strategies and instruments for absolute decoupling. *Int. J. Sustain. Dev.* 8, 31. <https://doi.org/10.1504/IJSD.2005.007373>
19. Grodzińska-Jurczak, M., Cent, J., 2011. Expansion of nature conservation areas: Problems with Natura 2000 implementation in Poland? *Environ. Manage.* 47, 11–27. <https://doi.org/10.1007/s00267-010-9583-2>
20. Hartley, N., Wood, C., 2005. Public participation in environmental impact assessment - Implementing the Aarhus Convention. *Environ. Impact Assess. Rev.* 25, 319–340. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2004.12.002>
21. Hiedanpää, J., 2002. European-wide conservation versus local well-being: The reception of the Natura 2000 Reserve Network in Karvia, SW-Finland. *Landsc. Urban Plan.* 61, 113–123. [https://doi.org/10.1016/S0169-2046\(02\)00106-8](https://doi.org/10.1016/S0169-2046(02)00106-8)
22. Holling, C.S., 1993. Gyroscope: Negotiation and Conflict, in: Lee, K.N. (Ed.), *Compass and Gyroscope: Integrating Science and Politics for the Environment*. Island Press, Washington, 87–14.
23. Jordan, A., 1998. The Politics of a Multi-level Environmental Governance System: European Union Environmental Policy at 25 (No. 98-01), Cserge Working Paper. London.

24. Jordan, A., 2008. The governance of sustainable development: Taking stock and looking forwards. *Environ. Plan. C Gov. Policy* 26, 17–33. <https://doi.org/10.1068/cav6>
25. Jordan, A., Wurzel, R., Zito, A., 2000. Innovating with “New” Environmental Policy Instruments: Convergence or Divergence in the European Union, in: *Annual Meetings of the American Political Science Association*. American Political Science Association, Washington, 1–21.
26. Kapaciauskaite, I., 2011. Environmental governance in the Baltic Sea Region and the role of non-governmental actors. *Procedia - Soc. Behav. Sci.* 14, 90–100. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.027>
27. Kati, V., Hovardas, T., Dieterich, M., Ibisch, P.L., Mihok, B., Selva, N., 2014. The challenge of implementing the European network of protected areas Natura 2000. *Conserv. Biol.* 29, 260–270. <https://doi.org/10.1111/cobi.12366>
28. Kay, K., 2014. Europeanization through biodiversity conservation: Croatia’s bid for EU accession and the Natura 2000 designation process. *Geoforum* 54, 80–90. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2014.04.003>
29. Kluvánková-Oravská, T., Chobotová, V., Banaszak, I., Slavikova, L., Trifunovova, S., 2009. From government to governance for biodiversity: The perspective of Central and Eastern European transition countries. *Environ. Policy Gov.* 19, 186–196. <https://doi.org/10.1002/eet.508>
30. Kohler-Koch, B., Rittberger, B., 2006. Review Article: The “Governance Turn” in EU Studies*. *JCMS* 44, 27–49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5965.2006.00642.x>
31. Krenova, Z., Kindlmann, P., 2015. Natura 2000 - Solution for Eastern Europe or just a good start? The Sumava National Park as a test case. *Biol. Conserv.* 186, 268–275. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2015.03.028>
32. Lockwood, M., Davidson, J., Curtis, A., Stratford, E., Griffith, R., 2009. Multi-level Environmental Governance: lessons from Australian natural resource management. *Aust. Geogr.* 40, 169–186. <https://doi.org/10.1080/00049180902964926>
33. Louette, G., Adriaens, D., Adriaens, P., Anselin, A., Devos, K., Sannen, K., Van Landuyt, W., Paelinckx, D., Hoffmann, M., 2011. Bridging the gap between the Natura 2000 regional conservation status and local conservation objectives. *J. Nat. Conserv.* 19, 224–235. <https://doi.org/10.1016/j.jnc.2011.02.001>
34. Manolache, S., Ciocanea, C., Rozyłowicz, L., Nita, A., 2017. Natura 2000 in Romania decade of governance challenges. *Eur. J. Geogr.* 8, 24–34.
35. Mertens, C., 2013. Playing at multiple levels in biodiversity governance: The case of Hungarian ENGOS in Natura 2000. *Soc. Econ.* 35, 187–208. <https://doi.org/10.1556/SocEc.2013.0001>
36. Newig, J., Fritsch, O., 2009. Environmental governance: Participatory, multi-level - And effective? *Environ. Policy Gov.* 19, 197–214. <https://doi.org/10.1002/eet.509>
37. Niedziałkowski, K., Pietrzyk-Kaszyńska, A., Pietruczuk, M., Grodzińska-Jurczak, M., 2015. Assessing participatory and multi-level characteristics of biodiversity and landscape protection legislation: the case of Poland. *J. Environ. Plan. Manag.* 1–21. <https://doi.org/10.1080/09640568.2015.1100982>
38. Pietrzyk-Kaszyńska, A., Cent, J., Grodzińska-Jurczak, M., Szymańska, M., 2012. Factors influencing perception of protected areas-The case of Natura 2000 in 235 Polish Carpathian communities. *J. Nat. Conserv.* 20, 284–292. <https://doi.org/10.1016/j.jnc.2012.05.005>
39. Stringer, L.C., Paavola, J., 2013. Participation in environmental conservation and protected area management in Romania: A review of three case studies. *Environ. Conserv.* 40, 138–146. <https://doi.org/10.1017/S0376892913000039>
40. Stubbs, P., 2005. Stretching Concepts Too Far ? Multi-Level Governance, Policy Transfer and the Politics of Scale. *Southeast Eur. Polit.* VI, 66–87
41. Šobot, A., 2022. Upravljanje z okoljem na primeru Evropske ekološke mreže Natura 2000 [Elektronski vir]. Izzivi globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU = Globalisation challenges and the social-economic environment of the EU [Elektronski vir]: zbornik prispevkov = conference proceedings; 11. mednarodna znanstvena konferenca = 11th international scientific conference; Novo mesto, 19. maj 2022. - Str. 498-504.

42. Šobot, A., in Lukšič, A. (2016). The impact of europeanisation on the nature protection system of Croatia: example of the establishment of multi-level governance system of protected areas Natura 2000. *Journal of Social Ecology*, 25(3), 235–270. <https://doi.org/10.17234/SocEkol.25.3.2>
43. Šobot, A., in Lukšič, A. (2017). The impact of europeanisation on the nature protection system of Slovenia: example of the establishment of multi-level governance system of protected areas Natura 2000. In A. Lukšič (Ed.), *Exploration of Political Ecology in Slovenia* 113–147. Ljubljana: Centre of Political Theory, University of Ljubljana. Ljubljana, Slovenia.
44. Šobot, A., in Lukšič, A. (2019). The impact of europeanisation on the nature protection system Bosnia and Herzegovina: example of the establishment of multi-level governance of Natura 2000 protected areas. *Journal of Social Ecology*, 28(1), 28–48. <https://doi.org/10.17234/SocEkol.28.1.2>
45. Šobot, A., in Lukšič, A. (2020). Natura 2000 experiences in southeast Europe: Comparisons from Slovenia, Croatia and Bosnia and Herzegovina. *Journal of Comparative Politics*, 13(1), 46–57.
46. Šobot, A., and Lukšič, A. (2020a). Ensuring the sustainable development of Natura 2000: challenges and solutions. *Theory and Practice*, 57(1), 368–388.
47. Teofili, C., Battisti, C., 2011. May the Conservation Measures Partnership open standards framework improve the effectiveness of the Natura 2000 European Network? A comparative analysis. *J. Integr. Environ. Sci.* 8, 7–21. <https://doi.org/10.1080/1943815X.2010.529150>
48. Winkel, G., Blondet, M., Borrass, L., Frei, T., Geitzenauer, M., Gruppe, A., Jump, A., de Koning, J., Sotirov, M., Weiss, G., Winter, S., Turnhout, E., 2015. The implementation of Natura 2000 in forests: A trans- and interdisciplinary assessment of challenges and choices. *Environ. Sci. Policy* 52, 23–32. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2015.04.018>
49. Winter, S., Borrass, L., Geitzenauer, M., Blondet, M., Breibeck, R., Weiss, G., Winkel, G., 2014. The impact of Natura 2000 on forest management: a socio-ecological analysis in the continental region of the European Union. *Biodivers. Conserv.* 23, 3451–3482. <https://doi.org/10.1007/s10531-014-0822-3>
50. Wurzel, R.K.W., 2008. European Union Environmental Policy and Natura 2000 - From Adoption to Revision, in: J., K., G., L. (Eds.), *Legitimacy in European 240 Nature Conservation Policy: Case Studies in Multilevel Governance*. Springer, 259–282. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6510-1_20

Kombiniranje stilov vodenja kot pomembni dejavnik kakovostnega in uspešnega vodenja v zdravstveni negi

DOI <https://doi.org/10.55707/eb.v10i1.124>

Izvirni znanstveni članek

UDK 005:616-083

KLJUČNE BESEDE: vodenje, stili vodenja, kombiniranje, zdravstvena nega

POVZETEK – Namen raziskave je bil analizirati najpogostejše stile vodenja v zdravstveni negi in proučiti pomen kombiniranja stilov vodenja kot pomembni dejavnik kakovostnega in uspešnega vodenja v zdravstveni negi. Uporabili smo kvalitativno metodo raziskovanja in deskriptivno metodo dela s pregledom domače in tuje znanstvene literature iz podatkovnih baz, kot so CINAHL, COBISS in PubMed. V teoretičnem delu prispevka opisujemo različne stile vodenja, ki se v zdravstveni negi pojavljajo, s pregledom in analizo prispevkov, ki smo jih izbrali za končno analizo pa ugotavljamo še, da je vključevanje različnih stilov vodenja v zdravstveno nego pomembno, saj na eni strani, ne samo, da zagotavlja kakovostno oskrbo pacienta, ampak tudi ustvarja dobre medosebne odnose v delovni skupini, ki pripomore k uspešnejšemu razvoju organizacije.

Original scientific article

UDC 005:616-083

KEYWORDS: leadership, leadership style, combination, health care

ABSTRACT – The aim of the research was to analyze the most common management styles in nursing and to study the importance of combining management styles as an important factor of quality and successful management in nursing. We used a qualitative research method and a descriptive method of work by reviewing domestic and foreign scientific literature from databases such as CINAHL, COBISS and PubMed. In the theoretical part of the paper, we describe the different leadership styles that appear in nursing, and through the review and analysis of the papers that we have selected for the final analysis, we also find that the inclusion of different leadership styles in nursing is important, because on the one hand, not only to ensure quality patient care, but also to create good interpersonal relationships in the work group, which contributes to the more successful development of the organization.

1 Uvod

Laznik (2018, str. 79, 80 in 94) pravi, da je zaradi nenehnega prilagajanja zdravstvene nege širši družbi, ki se neprestano spreminja, znanje menedžmenta za medicinsko sestro, ki opravlja vodstveno funkcijo, izredno pomembno. Menedžment ali usmerjanje je proces, ki je osredotočen v stabilnost in skupni proračun organizacije, obenem pa tudi na red in reševanje morebitnih težav znotraj le-te. Kot pravi že Gill (2011, str. 4–5), menedžment sledi tudi zastavljenim ciljem celotne organizacije, nato pa tudi Laznik (2011, str. 3), ki posredno potrdi trditev Gilla (2011, str. 4–5) in v svo-

jem prispevku opredeli še temeljne funkcije menedžmenta, med katere umešča predvsem organiziranje, načrtovanje, izvajanje, vodenje in nadzor nad izvedenim delom zapiše pa še, da je vodenje v menedžmentu izredno pomemben proces, ki ga je vsekakor vredno obravnavati posebej. Nekoliko kasneje je tudi Filejeva v svojem prispevku (2019, str. 303) opredelila, da se menedžment in vodenje povezujeta, Rozman (2019, str. 302) pa pojem vodenje v svojem prispevku povezuje z vzajemnim odnosom med zaposlenimi in vodjo, pri čemer slednji z vplivanjem, usmerjanjem in motiviranjem deluje na člane delovne skupine. Kramar Zupanova (2020, str. 111) posredno potrdi trditve avtorjev (Gill, 2011, str. 4–5; Laznik, 2011, str. 3; Laznik, 2018, str. 79, 80 in 94; Filej, 2019, str. 303; Rozman, 2019, str. 302) in doda ter zaključi, da je vodenje opredeljeno kot proces in je tisti del menedžmenta, od katerega se primarno pričakuje in je odvisno, ali bodo vodjeve zamisli v prihodnosti uresničene in ali bodo zaposleni znotraj delovne skupine in organizacije delovali skladno z zamislimi, idejami, vizijami, ne nazadnje pa tudi z dolgoročnimi cilji svojih nadrejenih.

V prispevku opisujemo nekatere stile vodenja, ki se v omenjeni literaturi pojavljajo in so povezani z zdravstveno nego, ob tem pa poudarjamo pomen kombiniranja različnih stilov vodenja, ki jih mora dober vodja poznati in v različnih situacijah pravega tudi uporabiti.

2 Teoretična izhodišča

Sodobni čas je čas izrednega napredka na veliko področjih, še posebno pa v zdravstveni negi in medicini. Ovičaj (2012, str. 298) velik pomen daje še pojavi t. i. moralne krize, ki od vseh zaposlenih terjajo nadvse visoko stopnjo etične in moralne zavesti ter ustreznega ravnanja. S trditvijo, da mora vodja imeti širši spekter, avtor v ospredje kakovostnega izvajanja zdravstvene nege postavi še etiko in z njo tudi etična načela ter strokovno znanje, za katerega Rozman (2019, str. 312) pravi, da skupaj z etičnim ravnanjem in delovanjem predstavlja komplementarno držo dobrega in uspešnega vodje v zdravstveni negi. Laznik (2020, str. 29) med temeljne dejavnike dobrega in uspešnega vodenja prav tako umešča tudi znanja, veščine in spretnosti ter zmožnost uporabe ustreznih veščin komunikacije, vodenja in organizacijskih procesov, ki so ključni za nadaljnji uspešni razvoj stroke v zdravstveni negi, ki pa primarno temelji na kakovosti.

Nekateri vodje so kos novim nalogam in jih zmorejo uspešno obvladovati, spet drugi pa so podvrženi konstantnim težavam, ki nastajajo ob vodenju. S tem namenom v nadaljevanju prispevka podrobneje opišemo in predstavimo stile vodenja ter ključne segmente le-teh, ki so nujni za kakovostno izvajanje nalog. O vodenju in vodji se torej res piše in govori že vrsto let, vendar je ob vsem naštetem ključna tudi ustrezna in pravilna uporaba stila vodenja, ki ga je vodja za delovno skupino primoran izbrati in za katerega že Brečko (2001, b. s.) pravi, da vse več vodij med seboj prepleta in dopolnjuje različne stile vodenja, vsekakor odvisno od namena in okoliščin. Izpostavi in trdi še, da je medsebojno prilagajanje več vrst stilov vodenja težko doseči, v kolikor

pa vodilnim to uspe, pride do večje delovne uspešnosti, obenem pa tudi zadovoljstva zaposlenih in vodje znotraj delovne skupine. Medtem ko desetletje kasneje Laznik (2011, str. 8) v eni izmed svojih prvih raziskav pravi, da prava izbira stila vodenja temelji tudi na hipotetično zastavljenih ciljih ter sprejetosti vodje med zaposlenimi, pa Bižal (2013, str. 119) stil vodenja opredeli kot trajni vzorec, s pomočjo in preko katerega vodja na podrejene vpliva z namenom vzajemnega doseganja ciljev že ob začetku njihove postavitve. Vsekakor avtor v svojem delu izpostavlja tudi uporabo več različnih slogov, tehnik, sredstev in instrumentov in s sočasno uporabo naštetega oblikuje značilen stil vodenja, za katerega meni, da je za organizacijo in delovno skupino znotraj nje najbolj primeren. Ob vprašanju, kako lahko opredelimo odnos vodje do zaposlenih in obratno, slednjega Podpečan in Meško (2016, str. 52) v svojem delu opredelita kot hierarhični odnos, kajti le-ta vodji omogoča opravljanje dveh med seboj povezanih funkcij – upravljanje ljudi in nalog hkrati. Istega leta sta avtorici Senič in Meško Štok (2016, str. 383) potrdili še, da gre pri izbiri vrste stila vodenja tudi za način vedenja in obnašanja vodje do zaposlenih. Izpostavita dejstvo, da izbira ustreznega stila vodenja temelji na eni strani v odnosu med vodjo in zaposlenimi, na drugi strani pa na znanju, veščinah, spretnostih in zmožnostih uporabe lastne moči vodje za zbiranje pravih odločitev in nadzor nad delovno skupino. Z omenjeno tematiko se je vsekakor ukvarjal tudi Laznik (2018, str. 79), ki je stile vodenja v svojem prispevku definirал in jih predstavil znotraj okvirjev zdravstvene nege, pravi pa še, da se med seboj različne zdravstvene organizacije ne razlikujejo samo glede na raven zdravstvenega varstva, temveč tudi po organizacijski strukturi in kulturi znotraj organizacije ter ne nazadnje tudi pri izbiri in načinu stila vodenja.

Giltinane (2013, str. 36) pravi, da je avtokratski vodja vizionar, ki nad svojimi zaposlenimi prevladuje ter jih nadzira, pričakuje pa tudi večjo poslušnost in predanost delu. Takšen vodja po navedbah Laznika (2018, str. 80) zaposlene motivira s povsem jasno predstavo svoje vizije in ciljev, od njih pa pričakuje in zahteva, da postanejo skupni vsem. Gre za centralizirano odločanje, kot pravi Rozman (2019, str. 307), še prej pa Kalauz (2015, str. 80) in kasneje Laznik (2018, str. 80 in 81) izpostavita, da takšen vodja odloča in odločitve sprejema sam, mnenje podrejenih pa je s strani vodje ničelno. Ob tem avtorica Kalauz (2015, str. 80) piše, da izbira avtokratskega stila vodenja v zdravstveni negi uspe prinesiti slabše medosebne odnose, nato pa Šejtanič in Džafić (2018, str. 389) trditvi Kalauzove (2015, str. 80) dodata še neprimernost komunikacije avtokratskega vodje do podrejenih in izpostavita predvsem visoko stopnjo nezaupanja vanje. Tudi že Martinčič in Biloslavo (2017, str. 89) v svojem delu omenjata in posredno potrđita omenjene trditve o avtokratskem stilu vodenja in še zaključita, da se avtokratski vodja povsem zaveda svojih vrednot, načel in prepričanj, saj vse povzeto v tem odstavku nanj deluje kot osnovno vodilo, s katerim vpliva, usmerja in motivira zaposlene, ne samo z besedami, temveč tudi z dejanji.

Družba, v kateri živimo, pričakuje odnos, ki temelji na boljših medosebnih odnosih ter na zaupanju in spoštovanju drug drugega, ne glede na statusni položaj posameznika. Navezujoč se na trditve v tem odstavku, so temelj demokratskega vodenja boljši medosebni odnosi in večje medsebojno zaupanje, kot menita McKeown

in Carey (2015, b. s.), ter pozitivna klima v delovnem okolju, kot predstavi Kalauz (2015, str. 80), kar po mnenju McKeowna in Careya (2015, b. s.) predstavlja gonilo napredka, obenem pa ugotovitev Laznika (2018, str. 81) prikaže, da demokratsko vodenje deluje v nasprotni sinergiji z avtokratskim vodenjem. Če avtokratski vodja deluje kot vizionar, pa demokratični vodja deluje kot moderator, kot navede Kramar Zupanova (2020, str. 137), ki ob vodilni vlogi, reševanju nalog in ciljev ter sprejemanju odločitev še usklajuje in pojasnjuje mnenja vseh navzočih v delovni skupini, kar pa lahko razumemo kot prosto sprejemanje odločitev vodje v delovni skupini brez vsiljevanja lastnega mnenja in predlogov, kot pišejo tudi Martinčič in Biloslavo (2017, str. 86) ter Laznik (2018, str. 81).

Osnovo participativnega vodenja opredeli Laznik (2011, str. 7), navajata pa jo tudi Cope in Muray (2017, str. 65), ki poudarjata, da je le-ta zasnovana na medsebojnem sodelovanju vodje in podrejenih pri izvajanju nalog, pri čemer statusna avtoriteta ni izražena, kar pa po trditvah Laznika (2011, str. 7) vsekakor ne pomeni, da je ni. Trditve omenjenih avtorjev posredno potrđita tudi že Rozman in Kovač (2012, str. 377) ter kasneje Mutinda Mbutu in Mongare (2022, str. 28), pri čemer slednja avtorja izpostavita še večšine dobre komunikacije za aktivno vključevanje in sprejemanje odločitev, pri čemer pa samo vodenje in položaj vodje temeljita na soupravljanju, ki je odvisno od izbire stila vodenja ter njegovega udejstvovanja v praksi, kar pa pravzaprav razumemo kot partnerski odnos med vodjo in zaposlenimi, kot še zaključí Laznik (2018, str. 83).

Opredelitev osnov interakcijskih teorij vodstvenega vedenja se skriva v odnosu med osebnostjo vodje in specifičnimi situacijami, ki znotraj delovnega procesa neprestano nastajajo. Žibert (2018, str. 31) piše, da transakcijsko vodenje prinaša vrsto izmenjav med vodjo in zaposlenimi. Tovrstno vodenje posnema načela klasičnega oziroma avtokratskega načina vodenja, pri katerem je vodja v nadrejenem položaju, kot pravi Laznik (2018, str. 81), saj stvari ureja tako, kot so zastavljene, zaposleni pa so, kot pravi Filej (2019, str. 319), v podrejenem položaju. Laznik (2018, str. 81) in Butkovičeva (2021, str. 19) še dodajata, da je vse, kar se od zaposlenih pričakuje, pravzaprav zahteva, da sledijo nalogam in vizijam vodje, ob tem pa vodja deluje in vodi v smeri že obstoječih pravil in struktur, kar tudi omenjata že Lorberjeva in Skela Savič (2011, str. 248). Kramar Zupanova (2020, str. 136), Marquis in Huston (2017, str. 50) in Butkovičeva (2021, str. 10) poudarjajo, da je transakcijski vodja osredotočen na končne cilje organizacije, obenem pa takšen vodja apelira tudi na samointeres zaposlenih v organizaciji.

Laznik (2019, str. 81–82) pravi, da transformacijski vodja vedno najprej sam izvaja spremembe, seveda skladno z že vnaprej konkretno zastavljenimi cilji in vizijami, nato pa zaposlene z navdušenjem in karizmo vodi k zastavljenemu, kot poudari tudi Ivanko (2019, str. 377). Da transformacijski vodja z aktivnim vključevanjem in spodbujanjem zaposlenih pri sprejemanju inovativnejših odločitev spodbuja zaposlene h kritičnemu razmišljanju, pišejo Boamah, Spence Laschinger, Wong in Clarke (2018, str. 11), in da je transformacijsko vodenje najvišja oblika vodenja, pri čemer gre za spodbujanje idealov, mnenj, stališč in vrednot drug drugega, ter da slednji pripomore

k doseganju višje stopnje motivacije in kar se da najboljših rezultatov, pa trdijo avtorji Martinčič in Biloslavo (2017, str. 84–85), Rozman (2019, str. 30), Laznik (2019, str. 27), Ivanko (2019, str. 377), Butković (2019, str. 11) in Kramar Zupan (2020, str. 138). Lorberjeva (2015, str. 43–45) omenja, da transformacijski vodja poruši status quo, Kramar Zupanova (2020, str. 138) pa meni, da tovrstni vodja pozornost zaposlenih poskuša usmeriti na zastavljene cilje ter na proces reševanja zastavljenih nalog in stran od sebe. Kozole in Gračner (2020, str. 38) izpostavita, da v takšni delovni skupini prevladujejo dobri medosebni odnosi in pozitivna energija delovne skupine, s čimer se strinja tudi Kramar Zupanova (2020, str. 138), ko naštetemu še doda prednost in možnost vpogleda v razum, srce in moralne vrednote vsakega posameznika znotraj delovne skupine.

Vodenju, ki stremi k sprejemanju svobodnih odločitev, pri čemer je apatičnost vodje v delovni skupini v ospredju, pravimo *Laissez-faire* vodenje (Huber, 2010, str. 13). Tovrstno vodenje Martinčič in Biloslavo (2017, str. 85) opredelita kot »vodenje brez vajeiti«, pri čemer izpostavita, da je vodstveni položaj vodje usmerjen v izogibanje vsem odgovornostim, vse odločitve pa so prepuščene članom delovne skupine. Marquis in Huston (2017, str. 47) takšno obliko vodenja povezujeta s permisivnim načinom vodenja, z nekaj ali skoraj nič kontrole, prav tako je stopnja motivacije ter vodjevo usmerjanje in vplivanje zanemarljivo, kot pravi Laznik (2020, str. 31), pri čemer Žibert (2018, str. 32 in 33) že prej trdi, da so zaposleni znotraj takšne delovne skupine obravnavani kot posamezniki in ne kot pripadniki delovne skupine.

Dar, ki ga vsak posameznik nosi v sebi (Mihelič, Ruter in Lipičnik, 2010, str. 813) in ki je edina lastnost, ki se je ne da priučiti in je dostopna le redkim voditeljem (Čelofiga in Garb, str. 345), lahko pa se jo razvija in dodatno izboljšuje, je karizma, zato je karizmatično vodenje izvira iz lastnih potencialov, vrednot in občutkov vodje, kot pravi Avbar (2014, str. 45) in doda, da takšen vodja zaposlene vodi s predstavo jasne vizije, izdelane samopodobe in specifične komunikacije. S tem se strinjajo tudi Dimovski idr. (2014, str. 84).

Filejeva (2019, str. 308) pravi, da tovrstno vodenje pozitivno vpliva na medosebne odnose, obenem pa zaposleni karizmatični vodji zaradi natančno začrtane vizije ter zaupanja idealistično sledijo. Enako izpostavijo tudi Arh, Lambič in Marič (2020, str. 16). Katere so tiste lastnosti in prednosti, ki karizmatičnega vodjo ločijo iz množice povprečnega, v svojem delu opiše Laznik (2011, str. 27), ko dominantnost in magnetno privlačnost vodje postavi v ospredje, nato pa Arh idr. (2020, str. 16) še opredelijo in zaključijo, da so nenadne spremembe ter težke in krizne situacije tiste, v katerih lastnosti in prednosti karizmatičnega vodje izstopajo od povprečja.

Že Kovač, Mayer in Jesenko (2004, str. 32) pravijo, da situacijski modeli vodenja sestojijo iz predpostavke, da uspešno vodenje temelji in je odvisno od medsebojne interakcije med dano situacijo, voditeljem in zaposlenimi, ob tem pa Takashi, Ishikawa in Kanai (2012, str. 53) v ospredje uvrstijo tudi izbiro stila vodenja ter pristopa k nenadnim, nepredvidljivim situacijam. Giltinane (2013, str. 389) dodaja, da vodja z ustrezno izbiro stila vodenja in zmožnostjo njihovega medsebojnega prilagajanja ter z uspešnimi veščinami komunikacije zaposlene spodbuja k razmišljanju in iskanju

rešitev v nepredvidljivih situacijah. Martinčič in Biloslavo (2017, str. 81) razvoj situacijskih teorij in modelov vodenja povezuje z racionalno izbiro stila vodenja, ki naj bi bila premišljena z vidika dane specifične situacije, ki jo Kramar Zupanova (2020, str. 129) opredeli kot primarno in osnovno vodilo situacijskih modelov, ki naj bi se jim izbira stila vodenja prilagajala. Enako menita tudi Manyuchi in Sukdeo (2021, str. 5 in 8).

Fiedlerjevo ali kontigenčno teorijo omenjajo tudi Rozman (2019, str. 309), Kramar Zupanova (2020, str. 130) in Butković (2021, str. 9). Za Fiedlerjevo teorijo pravijo, da je primeren pokazatelj kombinacije avtorsko-demokratskega vodenja, ki v ospredje postavlja usmerjenost v zaposlene in uspešno reševanje zastavljenih ciljev. Takšna oblika vodenja temelji v odvisnostnem odnosu med izbiro ustreznega stila vodenja in danimi situacijami ter njihovim medsebojnem ujemanju.

Za Herseyev in Blanchardov situacijski model Martinčič in Biloslavo (2017, str. 79) pravita, da model vključuje kombinacijo avtorskega, podpornega, participativnega in delegativnega stila vodenja, Kramar Zupanova (2020, str. 132) in Kokollari (2021, str. 11) pa menita, da pri tovrstni izbiri stila vodenja ključno vlogo igra tudi način vedenja vodje, ki se spreminja glede na zrelost članov delovne skupine.

Tudi House-Mitchellov model poti in ciljev je stil vodenja, ki vključuje direktivni, podporni, participativni in ciljno usmerjeni stil vodenja, kot navajajo Martinčič in Biloslavo (2017, str. 97) in Kramar Zupanova (2020, str. 133), ki obenem tudi poudarjajo, da omenjeni model deluje na principu natančne opredelitve poti in načinov dela, s pomočjo katerih zaposleni dosegajo višjo stopnjo zadovoljstva in motivacije pri delu.

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je bil analizirati najpogostejše stile vodenja, omenjene v literaturi v povezavi z zdravstveno nego, in proučiti pomen kombiniranja stilov vodenja kot pomembnega dejavnika kakovostnega in uspešnega vodenja v zdravstveni negi. Pri tem smo si postavili še raziskovalna cilja, in sicer:

- s pregledom znanstvenih objav proučiti pojav in širjenje kombinacij stilov vodenja v zdravstveni negi;
- proučiti znanstvene objave o stilih vodenja, ki jih literatura omenja najpogosteje.

3.2 Raziskovalni vprašanji

Raziskovalni vprašanji, ki smo ju postavili, sta:

- V kolikšni meri je v zdravstveni negi prisotna kombinacija več različnih stilov vodenja?
- Kako pomembna je kombinacija različnih stilov vodenja znotraj procesa zdravstvene nege?

3.3 Metoda pregleda literature

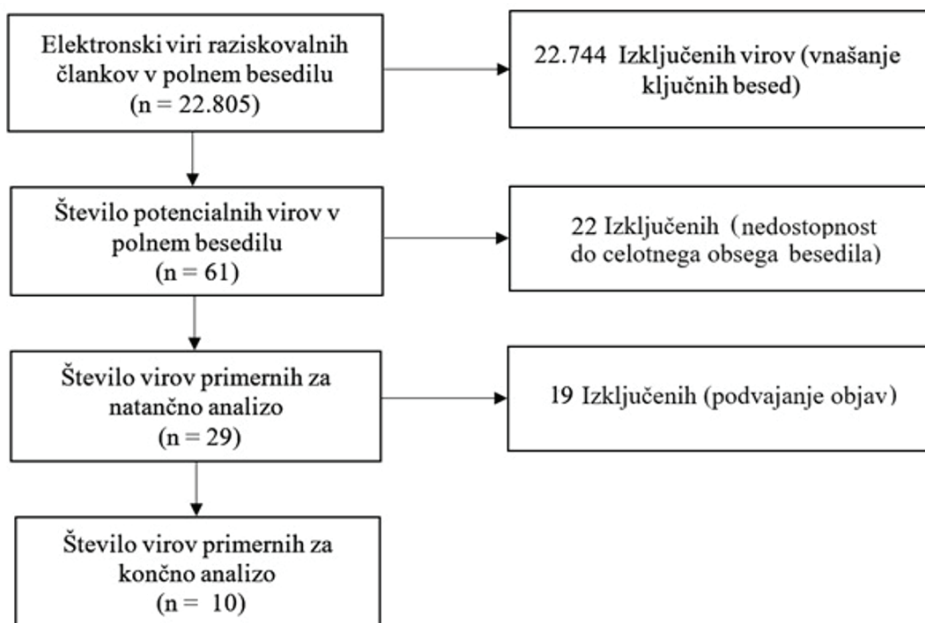
Uporabili smo deskriptivno metodo dela, izbrali pa sistematičen pregled literature. Uporabili smo podatkovne baze CINAHL, COBISS in PubMed. Ključne iskalne besede in besedne zveze v angleškem jeziku so bile »leadership«, »leadership style«, »combination« in »health care«, v slovenskem pa »vodenje«, »stili vodenja«, »kombiniranje« in »zdravstvena nega«. Raziskavo smo omejili na obdobje med letoma 2013 in 2023, kot omejitveni kriterij pa smo določili še prosto dostopnost celotnega besedila v angleškem in slovenskem jeziku. Vsi izvlečki izbranih zadetkov so bili pregledani z namenom izločitve potencialno primernih prispevkov in izbora za nadaljnji pregled. Z vidika hierarhije dokazov v znanstvenoraziskovalnem delu je bil cilj v bazi podatkov zajeti morebitne objave različnih analiz, primerjalnih študij ter drugih temeljnih, razvojnih ali aplikativnih raziskav v slovenskem in angleškem jeziku. Za prikaz pregleda podatkovnih bibliografskih baz in odločanje o uporabnosti pregledanih enot virov smo uporabili metodo PRIZMA (slika 1).

3.4 Strategija pregleda zadetkov

Strategija iskanja v podatkovnih bazah je skupaj podala 22.805 enot, začetna merila za vključitev v raziskavo pa je izpolnjevalo 61 potencialno ustreznih enot. Po izključitvi objav, ki jih ni bilo možno pregledati v celotnem obsegu besedila, in nato še izključitvi podvojenih objav smo za končno analizo dobili deset virov.

Slika 1

PRIZMA diagram



V končno analizo smo tako vključili le prispevke, ki so temeljili na pristnih in nepristranskih izjavah ter so vsebovali točne in verodostojne podatke. Preverili smo ozadje nastanka posamezne študije. Na podlagi kriterija sporočilne vrednosti smo vključili vsebinsko bogate raziskave oziroma tiste, ki so vsebovale relevantne informacije z vidika ciljev konkretne raziskave. Ne nazadnje pa smo kakovost ocenili tudi na podlagi razumljivosti dokumenta, ki zajema tehnični vidik in vsebinsko razumljivost. Pri slednji smo bili pozorni na knjižni jezik, morebitne slovnične napake in strokovne izraze, ki bi lahko otežili razumevanje vsebine dokumenta.

4 Rezultati

Podatke smo zbirali v mesecu februarju 2023. Pri pregledu celotne literature smo izvedli vsebinsko analizo spoznanj vključenih raziskav v pregled, uporabili smo tehniko kodiranja in oblikovanja vsebinskih kategorij (tabela 1).

Tabela 1

Rezultati pregleda literature

<i>Podatkovna baza</i>	<i>Ključne besede</i>	<i>Število zadetkov</i>	<i>Izbrani zadetki za pogled v polnem besedilu</i>
CINAHL	Leadership, leadership style, combination, health care	2.945, 2.100, 90, 55	5
COBISS	Vodenje, stili vodenja, kombiniranje, zdravstvena nega	3.450, 45, 4, 3	3
COBISS	Leadership, leadership style, combination, health care	1.200, 120, 13, 0	0
PubMed	Leadership, leadership style, combination, health care	15.210, 170, 10, 3	2
Skupaj			10

Vir: Lastni vir, 2023.

Na spletnem portalu EBSCHOhost smo najprej označili le podatkovno bazo, za katero smo menili, da je za naše raziskovanje najprimernejša. Ob pregledu baze CINAHL smo s prvo ključno besedo »leadership« dobili 2.945 zadetkov, z naslednjo »leadership style« 2.100 zadetkov, s še naslednjo »combination« pa 90. Z vpisom zadnje ključne besede zveze »health care« smo dobili skupno 55 zadetkov, ki smo jih nato pregledali, in glede na prebrane povzetke izbrali 5 člankov za pregled v polnem besedilu in uporabo v našem raziskovanju.

V slovenskem pregledovalniku oziroma v virtualni knjižnici Slovenije in bazah 500 knjižnic (COBISS) smo iskali v vzajemni bazi podatkov COBISS.SI. Za iskanje smo v prvi fazi uporabili slovenske ključne besede. Ob vpisu prve ključne besede »vodenje« smo dobili 3.450 zadetkov, ob vpisu druge ključne besede »stili vodenja« 45 zadetkov, ob vpisu tretje ključne besede »kombiniranje« pa nam je iskalnik ponudil štiri zadetke, ob vpisu zadnje ključne besedne zveze »zdravstvena nega« pa smo dobili

tri zadetke, ki smo jih nato pregledali in izbrali za pregled v polnem besedilu in jih uporabili pri našem raziskovanju.

V drugi fazi smo poskusili še z iskanjem zadetkov z angleškimi ključnimi besedami. Z vpisom ključne besede »leadership« smo dobili 1.200 zadetkov, ob vpisu druge ključne besede »leadership style« 120 zadetkov, ob vpisu tretje ključne besede »combination« pa v primerjavi z iskanjem po slovenskih ključnih besedah še 13 zadetkov. Čeprav ob vpisu ključne besede »health care« ni bilo več nobenega zadetka, smo se odločili, da pregledamo zadetke, ki jih je iskalnik našel po vpisu prvih treh ključnih besed. Edini zadelek, ki bi morda lahko ustrezal nadaljnji analizi, pregledu in raziskovanju, je bilo diplomsko delo, ki smo ga izključili.

Pri iskanju v bibliografski bazi PubMed smo glede na izključujoče faktorje pri vpisu prve ključne besede »leadership« dobili 15.210 zadetkov, z vpisom druge ključne besede zveze »leadership style« 170, s tretjo ključno besedo »combination« deset, z vpisom zadnje ključne besede »health care« pa tri zadetke, ki smo jih nato pregledali in glede na prebrane povzetke izbrali dva članka za pregled v polnem besedilu in uporabo pri našem raziskovanju.

Na koncu smo torej izbrali 10 zadetkov, ki smo jih vključili v naše kvalitativno raziskovanje in pri tem upoštevali vse izključitvene kriterije ter podvojene zadetke iz različnih bibliografskih baz. V nadaljevanju je v tabeli 2 prikazana analiza posameznega vira, ki je vključen v končno analizo, v tabeli 3 pa še razporeditev kod po kategorijah za posamezni vir.

Tabela 2

Analiza pregleda izbranih virov

	<i>Avtor</i>	<i>Leto objave</i>	<i>Raziskovalna metodologija</i>	<i>Vzorec (velikost in država)</i>	<i>Ključna spoznanja</i>
1.	Alloubani Mah'd, A., Almatari, M., in Almukhtar Musa, M.	2014	pregled literature	pregled literature (Savdska Arabija)	Učinkovito vodenje je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki zdravstveno organizacijo vodi k uspehu. Ključni izzivi sodobnega vodenja so predvsem prepoznava in izbira ustreznega stila vodenja, ki pozitivno vpliva na uspešno izvajanje zdravstvene nege in dejavnosti zdravstvene organizacije. Ugotovitve raziskave lepo prikažejo, da je kombinacija stilov vodenja pomembna, saj do uspeha in pozitivnih končnih rezultatov vodi ne samo zdravstveno organizacijo, temveč tudi medicinske sestre. V raziskavi najdemo tudi ugotovitev, ki opisuje pozitivne lastnosti transformacijskega vodenja, ki so povezane s pozitivnimi organizacijskimi rezultati in uspešnostjo delovne skupine ter ne nazadnje tudi z boljšimi medosebnimi odnosi.

	<i>Avtor</i>	<i>Leto objave</i>	<i>Raziskovalna metodologija</i>	<i>Vzorec (velikost in država)</i>	<i>Ključna spoznanja</i>
2.	Chapman, L. N. A., Johnson, D., Kilner, K.	2014	kvalitativna raziskovalna metoda	224 vodilnih zdravnikov (Združeno kraljestvo – Velika Britanija)	Vodenje v zdravstveni negi in hkrati tudi vodenje zdravnikov sta pomembna pri zagotavljanju zdravstvenega varstva uporabnikom in nadaljnjem razvoju zdravstvenih storitev. Raziskava pokaže, da se zdravniški vodje poslužujejo kombinacije avtokratskega in demokratskega stila vodenja, uporaba več različnih stilov vodenja hkrati pa v različnih okoliščinah pozitivno vpliva na zaposlene, uporabnike zdravstvenih storitev in organizacijo, obenem pa je zdravstvena nega in oskrba pacientov kakovostna in skladna s standardi zdravstvene nege.
3.	Asiri, A. S., Rohrer, W. W., Al-Surimi, K., Daar, O. O., in Ahmed, A.	2016	kvantitativna raziskovalna metoda	350 naključno izbranih medicinskih sester v bolnišnici King Abdulaziz Medical City Riyadh (Džida, Savdska Arabija)	Izbira stila vodenja ter odnos med vodjo in zaposlenimi sta pomembna za vodje v zdravstveni negi, saj omogočata in spodbujata visoko stopnjo zavzetosti med zaposlenimi. Ključni segment, ki je zelo pomemben, je preplet različnih stilov vodenja med seboj, zlasti zaradi izzivov, s katerimi se soočajo sistemi zdravstvenega varstva. Tu avtorji v ospredje uvrščajo predvsem pomanjkanje zdravstvenih delavcev. Stil vodenja in moč vplivanja vodje na zaposlene pozitivno vplivata na stopnjo zavzetosti pri kakovostni oskrbi pacientov, avtorji pa takšne stile vodenja poimenujejo interakcijski modeli oziroma stili vodenja.
4.	Deschamps, C. M., Rinfret, N., Lagacé, C. M., in Privé, C.	2016	kvantitativna raziskovalna metoda	353 zaposlenih v različnih organizacijah (Quebec, Kanada)	Demografski dejavniki zadnjega desetletja vplivajo na družbene in zdravstvene sisteme. Vzvod za vpeljavo organizacijskih sprememb v zdravstvenem sistemu in tamkajšnjih organizacij je transformacijski stil vodenja, ki z motivacijo zaposlenih vpliva na organizacijsko uspešnost in na pozitivne rezultate zastavljenih nalog.
5.	Sfantou, F. D., idr.	2017	pregled literature	pregled literature, 18 različnih študij (London)	Pravilna in ustrezna izbira stila vodenja v zdravstveni negi je ključna za izboljšanje kakovosti zdravstvene oskrbe. Raziskava pokaže, da je implementacija različnih stilov vodenja močno povezana s kakovostno zdravstveno nego in z ukrepi, povezanimi z njo, njihovo delovanje pa je ključni element zagotavljanja integrirane oskrbe pacientov in zdravstvenih delavcev.

	<i>Avtor</i>	<i>Leto objave</i>	<i>Raziskovalna metodologija</i>	<i>Vzorec (velikost in država)</i>	<i>Ključna spoznanja</i>
6.	Laznik, G.	2018	kvantitativna raziskovalna metoda	115 delavcev, ki niso vodje in so zaposleni v enem izmed zdravstvenih zavodov v Republiki Sloveniji (Slovenija)	Dober in uspešen vodja mora poznati vseščine dobrega vodenja, ki jih mora znati prilagajati različnim okoliščinam, ki nastanejo v delovni skupini. Anketiranci si najbolj želijo kombinacije tistih stilov vodenja, ki vključujejo medsebojno sodelovanje vseh, ter tudi takšnega vodenja, pri katerem je razvidno, da so dobri medosebni odnosi posledica ustrezne izbire in kombinacije stila vodenja, ki pripomore k boljšemu delovnemu vzdušju in boljšim medosebnim odnosom znotraj delovne skupine.
7.	Cummings, G. G., idr.	2018	pregled literature	pregled literature, 129 različnih študij (Kanada)	Kombiniranje različnih stilov vodenja in razumevanje pomena vodenja sta ključna dejavnika, s katerima vzpostavimo kakovostno delovno okolje v delovni skupini. Cilj raziskave je bil preučiti povezavo med različnimi stili vodenja ter njihov vpliv na delovno okolje. Glavna ugotovitev raziskave je, da vodenje, ki se osredotoča zgolj na izpolnjevanje nalog, ne zadostuje za doseganje optimalnih rezultatov v zdravstveni negi. Ugotovitve pokažejo, da je v zdravstveni negi ključno vključevanje odnosnega stila vodenja, ki ni usmerjen samo v doseganje pozitivnih rezultatov, temveč tudi v posameznika in uresničevanje njegovih osebnih ciljev.
8.	Laznik, G.	2019	pregled literature	pregled literature, 12 različnih študij (Slovenija)	Avtor ugotavlja, da se je poimenovanje stilov vodenja v zadnjem desetletju spremenilo, pri čemer pa nekatere iztočnice ostajajo enake. Ena izmed njih je kombinacija participativno-demokratskega stila vodenja, kot prikazuje raziskava, kajti oba temeljita na medsebojnem sodelovanju delovne skupine, navsezadnje pa tudi vodje s člani delovne skupine.
9.	Magbity, J. B., Ofei, A. M. A., in Willson, D.	2020	kvantitativna raziskovalna metoda	250 medicinskih sester v petih različnih bolnišnicah (Gana)	Kombinacija različnih stilov vodenja v praksi zdravstvene nege je izredno pomembna, saj se vodje na oddelku srečujejo z več različnimi situacijami in za reševanje težav, doseganje skupnih ciljev organizacije ter ne nazadnje tudi lastnih ciljev in ciljev zaposlenih morajo uporabiti medsebojni preplet različnih stilov vodenja, kot kažejo ugotovitve.

	<i>Avtor</i>	<i>Leto objave</i>	<i>Raziskovalna metodologija</i>	<i>Vzorec (velikost in država)</i>	<i>Ključna spoznanja</i>
10.	Grm, K.	2021	kvantitativna raziskovalna metoda	200 delavcev, ki niso na vodilnih delovnih položajih, in 168 bolnikov (Slovenija)	Raziskava pokaže, da je uspešno in učinkovito vodenje eden izmed pomembnih kazalnikov kakovosti, ki vplivajo na zadovoljstvo bolnikov. Obenem slednja prikaže tudi, da so uporabniki zdravstvenih storitev zadovoljnejši s kakovostjo izvedbe zdravstvenih storitev tam, kjer je tudi vodilna medicinska sestra neposredno vključena v proces zdravstvene nege, kar nakazuje na vključenost vseh zdravstvenih delavcev in sodelavcev v holistično obravnavo pacienta.
	Avtor	L e t o objave	Raziskovalna metodologija	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
1.	Alloubani Mah'd, A., Almatari, M., in Almukhtar Musa, M.	2014	Pregled literature	Pregled literature (Savdska Arabija)	Učinkovito vodenje je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki zdravstveno organizacijo vodi k uspehu. Ključni izzivi sodobnega vodenja so predvsem prepoznavna in izbira ustreznega stila vodenja, ki pozitivno vpliva na uspešno izvajanje zdravstvene nege in zdravstvene organizacije. Ugotovitve raziskave lepo prikažejo, da je kombinacija stilov vodenja pomembna, saj do uspeha in pozitivnih končnih rezultatov vodi ne samo zdravstveno organizacijo, temveč tudi medicinske sestre. V raziskavi najdemo tudi ugotovitev, ki opisuje pozitivne lastnosti transformacijskega vodenja, ki so povezane s pozitivnimi organizacijskimi rezultati in uspešnostjo delovne skupine ter nenazadnje tudi z boljšimi medosebnimi odnosi.
2.	Chapman, L.N.A., Johnson, D., Kilner, K.	2014	Kvalitativna raziskovalna metoda	224 vodilni zdravniki (Združeno Kraljestvo – Velika Britanija)	Vodenje v zdravstveni negi in hkrati tudi vodenje zdravnikov sta pomembna pri zagotavljanju zdravstvenega varstva uporabnikom in nadaljnjega razvoja zdravstvenih storitev. Raziskava pokaže, da se zdravniški vodje poslužujejo kombinacije avtorskega in demokratskega stila vodenja, uporaba več različnih stilov vodenja hkrati, pa v različnih okoliščinah pozitivno vpliva na zaposlene, uporabnike zdravstvenih storitev in delujočo se organizacijo, obenem pa je zdravstvena nega in oskrba pacientov kakovostna in skladna s standardi zdravstvene nege.

	<i>Avtor</i>	<i>Leto objave</i>	<i>Raziskovalna metodologija</i>	<i>Vzorec (velikost in država)</i>	<i>Gljučna spoznanja</i>
3.	Asiri, A. S., Rohrer, W.W., Al-Surimi, K., Daar, O. O., in Ahmed, A.	2016	Kvantitativna raziskovalna metoda	350 naključno izbranih medicinskih sester v bolnišnici King Abdulaziz Medical City Riyadh (Džida, Savdska Arabija)	Izbira stila vodenja ter odnos med vodjo in zaposlenimi je pomemben za vodje v zdravstveni negi, saj omogoča in spodbuja visoko stopnjo zavzetosti med zaposlenimi. Ključni segment, ki je nujno pomemben je preplet različnih stilov vodenja med seboj, zlasti zaradi izzivov, s katerimi se soočajo sistemi zdravstvenega varstva. Tu avtorji v ospredje uvrščajo predvsem pomanjkanje zdravstvenih delavcev. Stil vodenja in moč vplivanja vodje na zaposlene pozitivno vplivata na stopnjo zavzetosti pri kakovostni oskrbi pacientov, avtorji pa takšne stile vodenja poimenujejo interakcijski modeli, oziroma stili vodenja.
4.	Deschamps, C. M., Rinfret, N., Lagacé, C. M. in Privé, C.	2016	Kvantitativna raziskovalna metoda	353 zaposlenih v različnih organizacijah (Quebec, Kanada)	Demografski dejavniki zadnjega desetletja vplivajo na družbene in zdravstvene sisteme. Vzvod za vpeljavo organizacijskih sprememb v zdravstvenem sistemu in tamkajšnjih organizacij je transformacijski stil vodenja, ki z motivacijo zaposlenih vpliva na organizacijsko uspešnost in na pozitivne rezultate zastavljenih nalog.
5.	Sfantou, F. D. idr.	2017	Pregled literature	Pregled literature, 18 različnih študij (London)	Pravilna in ustrežna izbira stila vodenja v zdravstveni negi je ključna za izboljšanje kakovosti zdravstvene oskrbe. Raziskava pokaže, da je implementacija različnih stilov vodenja močno povezana s kakovostno zdravstveno nego in z ukrepi, povezanimi z njo, njihovo delovanje pa je ključni element zagotavljanja integrirane oskrbe pacientov in zdravstvenih delavcev.
6.	Laznik, G.	2018	Kvantitativna raziskovalna metoda	115 delavcev, ki niso vodje in so zaposleni v enem izmed zdravstvenih zavodov v Republiki Sloveniji (Slovenija)	Dober in uspešen vodja mora poznati vseščine dobrega vodenja, ki ga mora znati prilagajati različnim okoliščinam, ki nastanejo v delovni skupini. Anketiranci si najbolj želijo kombinacijo tistih stilov vodenja, ki vključujejo medsebojno sodelovanje vseh ter tudi tistega vodenja, pri katerem je razvidno, da so dobri medosebni odnosi, posledica ustrezne izbire in kombinacije stila vodenja, ki pripomore k boljšem delovnem vzdušju in boljših medosebnih odnosih znotraj delovne skupine.

	<i>Avtor</i>	<i>Leto objave</i>	<i>Raziskovalna metodologija</i>	<i>Vzorec (velikost in država)</i>	<i>Ključna spoznanja</i>
7.	Cummings, G. G. idr.	2018	Pregled literature	Pregled literature, 129 različnih študij (Kanada)	Kombiniranje različnih stilov vodenja in razumevanje pomena vodenja sta ključna dejavnika, s katerima vzpostavimo kakovostno delovno okolje v delovni skupini. Cilj raziskave je bil preučiti povezavo med različnimi stili vodenja ter njihov vpliv na delovno okolje. Glavna ugotovitev raziskave je, da vodenje, ki se osredotoča zgolj na izpolnjevanje nalog, ne zadostuje za doseganje optimalnih rezultatov za zaposlene v zdravstveni negi. Ugotovitve pokažejo, da je v zdravstveni negi ključno vključevanje odnosnega stila vodenja, ki ni usmerjen samo v doseganje pozitivnih rezultatov, temveč tudi v posameznika in uresničevanje njegovih osebnih ciljev.
8.	Laznik, G.	2019	Pregled literature	Pregled literature, 12 različnih študij (Slovenija)	Avtor ugotavlja, da se je poimenovanje stilov vodenja v zadnjem desetletju spremenilo, pri čemer pa nekatere iztočnice ostajajo enake. Ena izmed njih je kombinacija participativno-demokratskega stila vodenja, prikazuje raziskava, kajti oba temeljita na medsebojnem sodelovanju delovne skupine, navsezadnje, pa tudi vodje s člani delovne skupine.
9.	Magbity, J. B., Ofei A. M. A., in Willson, D.	2020	Kvantitativna raziskovalna metoda	250 medicinskih sester v petih različnih bolnišnicah (Ghana)	Kombinacija različnih stilov vodenja v praksi zdravstvene nege je izredno pomembna, saj se vodje na oddelku srečujejo z več različnimi situacijami, ki za reševanje težav, skupnih ciljev organizacije ter nenazadnje tudi lastnih ciljev vodje in zaposlenih, potrebujejo medsebojni preplet različnih stilov vodenja, kažejo ugotovitve.
10.	Grm, K.	2021	Kvantitativna raziskovalna metoda	200 delavcev, ki niso na vodilnih delovnih položajih, in 168 bolnikov (Slovenija)	Uspešno in učinkovito vodenje je eden izmed pomembnih kazalnikov kakovosti, ki vplivajo na zadovoljstvo bolnikov, pokaže raziskava. Obenem slednja prikaže tudi, da so uporabniki zdravstvenih storitev zadovoljnejši s kakovostjo izvedbe zdravstvenih storitev tam, kjer je tudi vodilna medicinska sestra neposredno vključena v proces zdravstvene nege, kar nakazuje na vključenost vseh zdravstvenih delavcev in sodelavcev v holistično obravnavo pacienta.

Vir: Lastni vir, 2023.

Tabela 3*Razporeditev kod po kategorijah*

<i>Kategorija</i>	<i>Koda</i>	<i>Avtorji</i>
Vodenje	uspešno vodenje, nadaljnji razvoj zdravstvenih storitev, stopnja zavzetosti, izboljšanje kakovosti zdravstvene nege in oskrbe, dobri medosebni odnosi, motivacija, empatičnost vodje, boljša organizacijska uspešnost, ustrezno znanje o dobrem in uspešnem vodenju, kakovostno delovno okolje v delovni skupini, izpolnjevanje lastnih ciljev zaposlenih in ciljev organizacije, kazalnik kakovosti, prepoznava ustreznega stila vodenja in njegova vpeljava v delovno skupino	Alloubani Mah'd idr. (2014), Chapman, L. N. A., idr. (2014), Asiri, A. S., idr. (2016), Deschamps, C. M., idr. (2016), Sfantou, F. D., idr. (2017), Laznik, G. (2018), Cummings, G., idr. (2018), Magbity idr. (2020), Grm, K. (2021)
Stili vodenja	kombinacija stilov vodenja, vključevanje stilov vodenja v zdravstveno nego, status quo, pozitivni končni rezultati, manjša fluktuacija, pravilna izbira stila vodenja, obvladovanje različnih situacij, zadovoljstvo bolnikov	Chapman, L. N. A., idr. (2014), Asiri, A. S., idr. (2016), Deschamps, C. M., idr. (2016), Sfantou, F. D., idr. (2017), Laznik, G. (2018), Cummings, G. G. (2018), Laznik, G. (2019), Magbity, J. B., idr. (2020), Grm, K. (2021)
Kombiniranje	preplet različnih stilov vodenja in prilagajanje danim okoliščinam, trenutni družbeni izzivi, povezani s pomanjkanjem zdravstvenega osebja, usmerjenost v posameznika, različne situacije v delovni skupini, okolju, ki zahtevajo kombiniranje stilov vodenja	Chapman, L. N. A., idr. (2014), Asiri, A. S., idr. (2016), Cummings, G. G., idr. (2018), Laznik, G. (2019), Magbity, J. B., idr. (2020)
Zdravstvena nega	varnost, dobro počutje, boljši končni rezultati, varna, kakovostna in primerna zdravstvena oskrba, manj strokovnih napak, standardi zdravstvene nege	Alloubani idr. (2014), Chapman, L. N. A., idr. (2014), Deschamps, C. M., idr. (2017), Sfantou, F. D., idr. (2017), Magbity, J. B., idr. (2020), Grm, K. (2021)
Vodenje	Uspešno vodenje, nadaljnji razvoj zdravstvenih storitev, stopnja zavzetosti, izboljšanje kakovosti zdravstvene nege in oskrbe, dobri medosebni odnosi, motivacija, empatičnost vodje, boljša organizacijska uspešnost, ustrezno znanje o dobrem in uspešnem vodenju, kakovostno delovno okolje v delovni skupini, izpolnjevanje lastnih ciljev zaposlenih in ciljev organizacije, kazalnik kakovosti, prepoznava ustreznega stila vodenja in njegova vpeljava v delovno skupino.	Alloubani Mah'd idr. (2014), Chapman, L. N. A. idr. (2014), Asiri, A. S. idr. (2016), Deschamps, C. M. idr. (2016), Sfantou, F. D. idr. (2017), Laznik, G. (2018), Cummings, G. idr. (2018), Magbity idr. (2020), Grm, K. (2021).
Stili vodenja	Kombinacija stilov vodenja, vključevanje stilov vodenja v zdravstveno nego, status quo, pozitivni končni rezultati, manjša fluktuacija, pravilna izbira stila vodenja, obvladovanje različnih situacij, zadovoljstvo bolnikov.	Chapman, L. N. A. idr. (2014), Asiri, A. S., idr. (2016), Deschamps, C. M. idr. (2016), Sfantou, F. D. idr. (2017), Laznik, G. (2018), Cummings, G. G. (2018), Laznik, G. (2019), Magbity, J. B. idr. (2020), Grm, K. (2021).

Kategorija	Koda	Avtorji
Kombiniranje	Preplet različnih stilov vodenja in prilagajanje danim okoliščinam, trenutni družbeni izzivi, povezani s pomanjkanjem zdravstvenega osebja, usmerjenost v posameznika, različne situacije v delovni skupini, okolju, ki zahtevajo kombiniranje stilov vodenja.	Chapman, L. N. A. idr. (2014), Asiri, A. S. idr. (2016), Cummings, G. G. idr. (2018), Laznik, G. (2019), Magbity, J. B. idr. (2020).
Zdravstvena nega	Varnost, dobro počutje, boljši končni rezultati, varne, kakovostne in primerne zdravstvene oskrbe, manjša izvedba strokovnih napak, standardi zdravstvene nege.	Alloubani idr. (2014), Chapman, L. N. A. idr. (2014), Deschamps, C. M. idr. (2017), Sfantou, F. D. idr. (2017), Magbity, J. B. idr. (2020), Grm, K. (2021)

Vir: Lastni vir, 2023

5 Razprava

Na naše prvo raziskovalno vprašanje »V kolikšni meri je v zdravstveni negi prisotna kombinacija več različnih stilov vodenja?« lahko na podlagi analize vseh desetih zadetkov odgovorimo, da je kombinacija različnih stilov vodenja v zdravstveni negi prisotna že v precej državah, kar dokazujejo številne raziskave, ki obenem potrjujejo tudi, da so stili vodenja v zdravstveni negi zanimivi in pomembni tudi za raziskovalce zdravstvenih področij. Aloubani Mah'd, Almatari in Almkhtar Musa (2014, str. 126) v pregledu literature, ki je bil objavljen v Savdski Arabiji, in Sfantou idr. (2017, str. 14), ki raziskavo, prav tako, opravijo s kvalitativnim raziskovalnim pristopom in tudi na podlagi pregleda literature v Londonu, izpostavijo kombinacijo stilov vodenja kot pomemben dejavnik v procesu izvajanja zdravstvene nege, predvsem z vidika večje uspešnosti zdravstvene organizacije ter izvajanja zdravstvene nege. Cummings idr. (2018, str. 29) pravijo, da je izbira ustreznega načina oziroma stila vodenja povezana predvsem s kakovostjo izvajanja zdravstvene nege, ki vpliva tudi na zadovoljstvo pacientov. Medtem ko avtorji Aloubani Mah'd idr. (2014, str. 126), Sfantou idr. (2014) in Cummings idr. (2018, str. 29) v prispevkih izpostavijo izobraževanje medicinskih sester s področja vodenja in ga vključujejo med temeljne dejavnike kakovostnega in uspešnega vodenja, kajti vsi menijo, da lahko vodja izbere najučinkovitejši stil vodenja le in samo, če ima za njegovo uporabo primerno znanje, z vključevanjem le-tega v klinično okolje pa obenem zagotavlja primerno delovno okolje. Na drugi strani kvalitativna raziskava, ki je bila opravljena v Veliki Britaniji, avtorjev Chapman idr. (2014, str. 283 in 293) utemeljuje, da je ustrezno in učinkovito vodenje primerno tudi znotraj medicinskega oziroma zdravniškega sektorja.

Chapman idr. (2014, str. 283 in 293), Asiri, Rohrer, Al-Surimi, Daar in Ahmed (2016, str. 9) in Magbity, Ofey in Willson (2020, str. 1 in 5) pravijo, da prepoznavanje vseh stilov, oblik in načinov vodenja pripomore k boljšemu odzivu vodje in zaposlenih na morebitne spremembe znotraj delovne skupine in organizacije. Asiri idr. (2016, str. 2) na podlagi kvantitativne raziskave pomanjkanje zdravstvenih delavcev navajajo kot enega izmed najpomembnejših izzivov, s katerim se danes soočajo vse zdravstvene

organizacije po vsem svetu. Na ta način posredno potrdijo ugotovitve Chapmana idr. (2014, str. 283), ki navajajo, da je zaradi nenehnih sprememb znotraj zdravstvenih organizacij pomembno, da vodje poznajo in razumejo pomen delovanja in vključevanja različnih stilov in oblik vodenja in ne nazadnje tudi vedenja vodje, ki ob tem nastaja. Dodajo še, da vodje lahko različne stile vodenja nato prilagajajo različnim situacijam, ki vsekakor nastajajo med reševanjem nalog in doseganjem ciljev v procesu zdravstvene nege, delovni skupini in tudi v celotni organizaciji. Magbity idr. (2020, str. 1 in 5) s pomočjo kvantitativne raziskave, opravljene med 250 medicinskimi sestrami v Gani, ugotovijo, da kombinacija in vključevanje stilov vodenja ne pripomore samo k boljši uspešnosti v organizaciji, temveč tudi k razvijanju osebnostnih vrednot in ciljev vodje ter zaposlenih, kar pa že predhodno navajajo tudi Chapman idr. (2014, str. 293).

Z upoštevanjem navedb raziskovalcev, ki raziskujejo vključevanje stilov vodenja v zdravstveno nego, v našem odgovoru na raziskovalno vprašanje ugotavljamo, da je ustrezna izbira in vključevanje stila vodenja ter obvladovanje sprememb v zdravstveni negi, ob tem pa zagotavljanje ustreznega delovnega okolja, pomemben segment, ki se ga morajo oziroma bi se ga morali posluževati vsi vodilni.

Z navedbo avtorjev ugotovitev, ki so podane v nadaljevanju, odgovarjamo na naše drugo raziskovalno vprašanje »Kako pomembna je kombinacija več različnih stilov vodenja znotraj procesa zdravstvene nege?«. Ugotavljamo, da je kombinacija stilov vodenja v zdravstveni negi ključna za kakovostno, varno ter primerno holistično zdravstveno obravnavo pacienta, katere smernice narekujejo sodobni standardi zdravstvene nege. Alloubani idr. (2014, str. 119) ugotavljajo, da so vodenje in z njim kombinacija izbire ustreznega stila vodenja ter njuna vključenost v sistem zdravstvenega varstva po vsem svetu ključni za uspešno izvajanje procesa zdravstvene nege.

Podobno menijo tudi Asiri idr. (2016, str. 2 in 3), ko navedenim trditvam (Alloubani idr., 2014, str. 119) dodajo še, da je pri ustrezni izbiri stila vodenja in njegovega vključevanja pomemben tudi odnos med vodjo in zaposlenimi, ki pa mora, po navedbah avtorjev, temeljiti na učinkoviti medsebojni komunikaciji, sprejemanju različnih vrednot, stališč in mnenj drug drugega, vsekakor pa tudi končnih skupnih odločitev, ki zdravstveni organizaciji narekujejo boljšo prihodnost in uspešnost, kot menijo v svojih raziskavah tudi Cummings idr. (2018, str. 20) in Magbity idr. (2020, str. 4). Slednji trditvam dodajajo odnosni stil vodenja in trdijo, da vključevanje tovrstnega stila vodenja v odnose med člane delovne skupine in vodjo pripomore k uspešnejšemu uresničevanju organizacijskih in osebnih ciljev ter vrednot posameznika. Že nekoliko prej Deschamps, Rinfret, Lagacé in Privé (2016, str. 212) v kvantitativni raziskavi, opravljeni v Kanadi, omenjajo demografske dejavnike, ki v zadnjem desetletju vplivajo tako na družbene kot tudi na zdravstvene sisteme. Z izvedbo kvantitativne raziskave med 253 zaposlenimi v zdravstvenih organizacijah ugotovijo, da je zaradi omenjenih dejavnikov v zdravstveni negi ključna vpeljava ustreznega stila vodenja, na vprašanje o tem, kje se skriva pomen vključevanja ustreznega stila, pa raziskovalci odgovarjajo, da ravno v uspešnem uvajanju sprememb v delovni skupini. Dalje Sfantou idr. (2017, str. 14) ugotavljajo, da je razumevanje in vključevanje več med seboj različnih stilov vodenja ključno tudi z vidika uporabnikov zdravstvenih storitev. Nadaljujejo, da le-to

pozitivno vpliva tudi nanje, oziroma še več, kakovostna in celostna zdravstvena oskrba pacientov naj bi bila po mnenju avtorjev posledica ustrezne izbire vodenja. S tem se strinja tudi Laznik (2019, str. 28) v zaključku svoje raziskave. Grmova (2021, str. 20) pa zaključí, da sta kombinacija stilov vodenja ter uspešno in kakovostno vodenje pomembna kazalnika kakovosti v zdravstveni negi.

S pregledom in analizo znanstvenih objav smo tako proučili pojav vodenja in kombinacije različnih stilov vodenja v zdravstveni negi, navedli pa smo tudi trditve, stališča in mnenja različnih avtorjev. Kot zaključek našega raziskovanja lahko glede na ugotovitve naše raziskave zapišemo, da je vodenje proces, s katerim vodja s pomočjo ustreznega (strokovnega) znanja, ki ga ima s področja zdravstva, medicine, ekonomije, menedžmenta in zakonodaje, usmerja, vpliva in motivira zaposlene pri doseganju kar se da najboljših končnih rezultatov, vsekakor z ustrezno kakovostno in premišljeno izbiro stila vodenja, kar pa je v zdravstveni negi glede na nepredvidljive situacije, v katerih se vodja skupaj z zaposlenimi večkrat znajde, zelo pomembno.

Izbira ustreznega stila vodenja je torej nujna za uspešno vodenje znotraj procesa zdravstvene nege, ki obenem pacientu nudi kakovostno in celostno zdravstveno obravnavo, nas, zdravstvene delavce, pa opominja na to, da so oziroma smo tam zaradi in za njega. S pregledom znanstvenih raziskav smo v teoretičnem delu in kasneje tudi v empiričnem delu večkrat omenili in navedli tudi avtorje, ki v svojih znanstvenih prispevkih v ospredje temeljnega in učinkovitega vodenja postavijo tudi medsebojne odnose, na katere pa močno vpliva vodja in njegovo vedenje, ki ob tem nastaja.

Ugotavljamo, da vodenje zdravstvenega tima ni enostavno, saj je ustvarjanje ugodnega delovnega okolja in pozitivnega delovnega vzdušja, ki bi ustrezalo prav vsakemu članu tima, ne nazadnje tudi vodji, izredno težko doseči. Glede na proučeno področje in ugotovitve raziskave predlagamo, da se vodje še dodatno pouči o možnostih uporabe različnih stilov vodenja, ki je dokazano za zdravstveno nego najboljša rešitev.

Gorazd Laznik, PhD, Ana Klančar

Combining Leadership Styles as an Important Factor in Quality and Successful Leadership in Nursing

Health care in Slovenia and elsewhere in the world is constantly adapting to the wider, constantly changing society. Laznik (2018, p. 79, 80 and 94) describes in his work that management knowledge is extremely important for a nurse who performs a leading role. Management or direction is a process that is focused on the stability and overall budget of the organization, but also on the order and resolution of potential problems within it; ultimately, it also follows the set goals (Gill, 2011, pp. 4–5). In his work from 2011, Laznik (2011, p. 3) summarizes some well-known authors and defines the fundamental functions of management, among which he primarily places organization, planning, implementation, management and control over the work per-

formed. At the same time, he points out that leadership in management is an important process, which we should treat separately. Management (Gill, 2011, pp. 4–5; Laznik, 2011, p. 3; Laznik, 2018, p. 79, 80 and 94; Rozman, 2019, p. 302; Filej, 2019, p. 303) is thus connected to the mutual relationship between the manager and employees, whereby influencing, directing and motivating employees are defined as the three fundamental functions of management. Kramar Zupan (2020, p. 111) adds to this that it depends on appropriate and effective management whether the ideas of the leader will be realized in the future and whether the employees, within the team, will act in accordance with the ideas of their superiors, which is in line with the claims of the above-mentioned authors.

In the article, we describe the leadership styles that appear in the aforementioned literature and are related to health care, while emphasizing the importance of combining different leadership styles that a good leader must know and use in different situations.

Some managers are up to new tasks and can manage them successfully, while others are subjected to constant problems that arise when leading. Management and leaders have been written and talked about for many years, but the key is the appropriate and correct use of the leadership style, which the leader of the team is forced to choose. In connection with this, Brečko (2001) says that more and more leaders intertwine and complement different leadership styles, certainly depending on the purpose and circumstances. Laznik (2011, p. 8), in one of his first studies on leadership styles and the characteristics of successful leaders in nursing, says that the right choice of leadership style is based on hypothetically set goals, as well as on the leader's acceptance among employees. Bižal (2013, p. 119) defines the leadership style as a permanent pattern, with the help of and through which the leader influences subordinates with the aim of mutually achieving the set goals at the very beginning. In his contribution, Laznik (2018, p. 79) defined leadership styles and then placed them within the framework of nursing care. He also defined and recorded the functioning of healthcare organizations and concluded that they do not differ from each other only in terms of the healthcare level, but also in the type of leadership style that leaders choose for their organization.

Giltinane (2013, p. 36) says that an autocratic leader is a visionary, who dominates and controls his/her employees, but also expects greater obedience and dedication to work. According to Laznik (2018, p. 80), such a leader motivates his/her employees with a clear idea of his/her vision and goals, and expects and demands from them that these goals become common to everyone. It is a matter of centralized decision making, according to Rozman (2019, p. 307). Even earlier Kalauz (2015, p. 80) and later Laznik (2018, pp. 80–81) point out that such a leader makes decisions by him- or herself; on the part of the leader, the opinion of subordinates is of zero value.

Democratic leadership follows the principles of modern society, which expects a relationship based on better interpersonal relationships, trust and mutual respect, regardless of the individual's status. According to McKeown and Carey (2015), the foundations of democratic leadership are better interpersonal relationships and greater

mutual trust. According to Kalauz (2015, p. 80), these also include a positive climate in the work environment. McKeown and Carey (2015) also believe that this is the driver of progress, while Laznik's (2018, p. 81) finding shows that democratic leadership works in opposite synergy with authoritarian leadership. Kramar Zupan (2020, p. 137) describes a democratic leader as a moderator who, in addition to his/her leading role, solving tasks, achieving goals, and making decisions, also coordinates and explains the opinions of everyone present in the team, which can be understood as the leader's free decision making within the team without imposing his/her opinions and suggestions (Martinčič & Biloslavo, 2017, p. 86; Laznik, 2018, p. 81).

The basis of participative management was already defined by Laznik (2011, p. 7), and later mentioned by Cope and Murray (2017, p. 65), who, like Laznik (2011, p. 7), emphasize that its design is based on mutual cooperation between the leader and subordinates in the performance of tasks, whereby status authority is not expressed.

The definition of the basics of interactional theories of managerial behavior is hidden in the relationship between the leader's personality and specific situations that constantly arise within the work process. Žibert (2018, p. 31) writes that transactional management brings a series of exchanges between the manager and employees. This type of management imitates the principles of the classical, or autocratic, management method, in which the leader is in a superior position (Laznik, 2018, p. 81) and arranges everything. According to Filej (2019, p. 319), employees are in a subordinate position in this type of management.

The transformational leader always first implements the changes him- or herself, of course with concrete goals and visions set in advance (Laznik, 2019, pp. 81–82). Then the leader leads the employees with enthusiasm and charisma to achieve the set goals, as emphasized by Ivanka (2019, p. 377). Boamah, Spence Laschinger, Wong and Clarke (2018, p. 11) state that a transformational leader, by actively involving and encouraging employees to make more innovative decisions, encourages employees to think critically. Other authors (Martinčič & Biloslavo, 2017, pp. 84–85; Rozman, 2019, p. 309; Laznik, 2019, p. 27; Ivanko, 2019, p. 377; Butković, 2019, p. 11; Kramar Zupan, 2020, p. 138) write that transformational leadership is the highest form of leadership, promoting each other's ideals, opinions, attitudes and values, thus helping to achieve a higher level of motivation and the best possible results.

Leadership that strives to make free decisions, with the leader's apathy in the team at the forefront, is called Laissez-faire leadership (Huber, 2010, p. 13). This type of leadership is defined by Martinčič and Biloslavo (2017, p. 85) as "leadership without reins", pointing out that the leader's leadership position is aimed at avoiding all responsibilities, and all decisions are left to the members of the team. Laznik (2020, p. 31) also notes that it is a permissive form of leadership, with little or almost no control, whereas the level of motivation and the leader's guidance and influence are also negligible.

A gift that every individual carries within him- or herself (Mihelič, Ruter & Lipičnik, 2010, p. 813), and which is the only quality that cannot be learned and is accessible only to rare leaders (Čelofiga & Garb, p. 345), but which can be developed

and further improved, is charisma. Avbar (2014, p. 45) maintains that charismatic leadership originates from the leader's own potentials, values and feelings. According to Dimovski et al. (2014, p. 84), such a leader leads employees by presenting a clear vision, an elaborated self-image and specific communications.

Kovač, Mayer and Jesenko (2004, p. 32) claim that situational models of leadership consist of the assumption that successful leadership is based and depends on the mutual interaction between the given situation, the leader, and the employees. Takashi, Ishikawa and Kanai (2012, p. 53), on the other hand, also put the choice of leadership style and approach to sudden, unpredictable situations in the foreground. Manyuchi and Sukdeo (2021, p. 5, 8) also mention the specific situation that Kramar Zupan defines as the primary and basic guide of situational models, to which the choice of leadership style should be adapted.

Fiedler's or contingency theory is mentioned by Rozman (2019, p. 309), Kramar Zupan (2020, p. 130) and Butković (2021, p. 9), stating that it is a suitable indicator of the dependent relationship that is based on the choice of the appropriate management style, the given situation and their interactions. Kramar Zupan (2020, p. 132) and Kokollari (2021, p. 11) also mention Hersey and Blanchard's situational model, which states that the leader's behavior also plays a key role in the choice of leadership style, which changes depending on the maturity of the team members. House-Mitchell's path and goal model, according to several authors (Martinčič & Biloslavo, 2017, p. 85; Kramar Zupan, 2020, p. 133), works on the principle of precisely defining the path and methods of work, with the help of which employees reach a higher level of satisfaction and motivation at work.

The aim of the qualitative research was to identify and analyze the most common management styles in nursing, and to examine the importance of combining them as an important factor of quality and successful management in nursing. We used a descriptive method of work and chose a systematic review of the scientific literature. We used the CINAHL, COBISS and PubMed databases. The key search phrases in the English language were "leadership", "leadership style", "combination" and "health care", and in the Slovenian language "vodenje", "stili vodenja", "kombiniranje" and "zdravstvena nega". We limited the search to the period between 2013 and 2023, and we also determined the free availability of the entire text in English and Slovenian as a limiting criterion. All abstracts of the selected hits were reviewed in order to identify potentially suitable papers and select them for further review. The database search yielded a total of 22.805 units, and 61 potentially relevant units met the initial criteria for inclusion in the study. After excluding publications that could not be reviewed in their entirety and then excluding duplicate publications, ten sources were obtained for the final analysis.

Through the review and analysis of scientific publications, we studied the phenomenon of leadership and the combination of different leadership styles in nursing. We also listed the claims, positions and opinions of various authors. In conclusion, based on the findings of our research, we can claim that management is a process by which a manager, with the help of the appropriate (expert) knowledge he/she has in the fields

of health, medicine, economics, management and legislation, directs, influences and motivates employees to achieve the best possible final results. This must certainly be done with an appropriate high-quality and thoughtful choice of leadership style, which is very important in nursing, given the unpredictable situations in which the manager and employees often find themselves.

Taking into account the limiting criterion of freely available literature between 2013 and 2023 and the selected keywords, the key finding of our research is that the choice of an appropriate management style is necessary for successful management within the nursing process. At the same time, it provides the patient with quality and holistic medical treatment, and reminds us, healthcare workers, that we are there because of and for the patient. In the review of scientific literature, we have repeatedly cited authors in the theoretical part and later also in the empirical part, who put fundamental and effective leadership at the forefront of their scientific contributions. They also focused on mutual relationships, which are strongly influenced by the leader and his/her behavior.

We can therefore conclude that managing a healthcare team is not easy, as creating a favorable working environment and a positive working atmosphere that would suit each member of the team, not least the leader, is extremely difficult to achieve. Based on the studied topic and the findings of the research, we suggest that managers learn more about the possibilities of using different leadership styles, which have been proven to be the best solution for health care.

LITERATURA

1. Alloubani Mah'd, A., Almatari, M. in Almukhtar, M. M. (2014). Review: Effects of leadership styles on quality of services in healthcare. *European Scientific Journal*, 10(18). <https://doi.org/10.19044/esj.2014.v10n18p%25p>.
2. Arh, P., Lambić, A. in Marič, M. (2020). Karizma vodij. Univerza v Mariboru, fakulteta za organizacijske vede. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-388-3.2>
3. Asiri, S. A., Rohrer, W. W., Al-Surimi, K., Daar, O. O in Ahmed, A. (2016). The association of leadership styles empowerment with nurses' organizational commitment in an acute health care setting: a cross-sectional study. *BMC Nursing*, 15:38. <https://doi.org/10.1186/s12912-016-0161-7>
4. Avbar, M. (2014). Vodenje s karizmo. *Revija za univerzalno odličnost*, 3(2), 44–53. Fakulteta za organizacijske študije Novo mesto.
5. Bižal, U. (2013). Raziskava vpliva stila vodenja na spodbujanje ustvarjalnosti v delovni skupini. V *Revija za univerzalno odličnost*, 2(3), 117–128. Fakulteta za organizacijske študije Novo mesto.
6. Boamah, S. A., Spence Laschinger, H. K., Wong, C. in Clarke, S. (2017). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook*, 66(2), 180–189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
7. Brečko, D. (2021). Slogi vodenja in čustvena inteligentnost. Pridobljeno s, <https://www.finance.si/3666>.
8. Butković, J. (2021). Vpliv stilov vodenja na motivacijo zaposlenih (Magistrsko delo). Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
9. Čelofiga, S. in Garb, M. (2016). Karizmatičnost Huga Chavez. *Teorija in praksa*, 53(2), 345–365.
10. Čelofiga, S. in Garb, M. (2016). Karizmatičnost Huga Chavez. *Teorija in praksa*, 53(2), 345–365.

11. Chapman, A. L. N., Johnson, D in Kilner, K. (2014). Leadership styles used by senior medical leaders. Patterns, influences and implications for leadership development. *Leadership in Health Services*, 27(4), 283–298. <https://doi.org/10.1108/LHS-03-2014-0022>.
12. Cope, V. In Murray, M. (2017). Leadership styles in nursing. *Nursing standard*. 31(43), 61–69. <https://doi.org/10.7748/ns.2017.e10836>
13. Cummings, G.G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., P. M. Micaroni, S., Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 85, 19–60. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>
14. Deschamps, C., Rinfret, N., Lagace, C. M. in Prive, C. (2016). Transformational Leadership and Change: How Leaders Influence Their Follower's Motivation Through Organizational Justice. *Nursing management. Journal of Healthcare Management*. 61(3), 194–213. <https://doi.org/10.1097/00115514-201605000-00007>
15. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. idr. (2014). *Temeljni menedžementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
16. Filej, B. (2019). *Vodenje v zdravstvenih organizacijah*. V *Menedžment v zdravstvenih organizacijah* (str. 301–351). Ljubljana: GV Založba.
17. Gill, R. (2011). *Theory and Practice of Leadership*. London: Sage Publications.
18. Giltinane, C. (2013). Leadership styles and theories. *Nursing standard: official newspaper of the Royal College of Nursing*, 27(41), 35-39. DOI: 10.7748/ns2013.06.27.41.35.e7565
19. Giltinane, C. (2013). Leadership styles and theories. *Nursing standard: official newspaper of the Royal College of Nursing*, 27(41), 35-39. DOI: 10.7748/ns2013.06.27.41.35.e7565
20. Huber, D. L. (2010). *Leadership and Nursing Care Management*. Maryland Heights: Saunders, cop.
21. Ivanko, Š. (2019). Vodenje v 21. stoletju. *Revija za univerzalno odličnost*. 8(4), 37–393.
22. Kalauz, S. (2015). *Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege*. Zagreb. Medicinska naklada.
23. Kokollari, A. (2021). *Stili vodenja v fizioterapiji na primarnih javnih zdravstvenih zavodih* (Magistrsko delo). Univerza v mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede.
24. Kovač, J., Mayer, J. In Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Univerza v Mariboru, fakulteta za organizacijske vede.
25. Kramar Zupan, M. (2020). *Menedžment*. Univerza v Novem mestu Fakulteta za poslovne vede.
26. Laznik, G. (2011). *Lastnosti in značilnosti dobrega vodje v zdravstveni negi* (Diplomska naloga). Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede.
27. Laznik, G. (2018). Lastnosti dobrega vodje in stili vodenja v zdravstveni negi. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 5(1), 78–99.
28. Laznik, G. (2019). Transformacijsko vodenje v zdravstveni negi: pregled literature. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 6(1), 26–46.
29. Laznik, G. (2020). Transformacijsko vodenje – prvi izbor vodenja v zdravstveni negi. V *Menedžment – pomemben dejavnik učinkovitosti in uspešnosti v zdravstveni negi: Zbornik prispevkov / 12. dnevi Marije Tomšič, Dolenjske Toplice, 17. januar 2020* (str. 28–38). Novo mesto: Univerza v Novem mestu Fakulteta za zdravstvene vede.
30. Lorber, M. (2015). Značilnosti in kompetence vodij v povezavi s počutjem zaposlenih v zdravstveni negi (Doktorska disertacija). Univerza v mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
31. Lorber, M. in Skela Savič, B. (2011). Komunikacija in reševanje konfliktov v zdravstveni negi. *Obzornik zdravstvene nege*, 45(4), 247–52.
32. M, M., Manyuchi in N, Sukdeo (2021). Application of the Situational leadership Model to Achieve Effective Performance in Mining Organizations Teams. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*.
33. Magbity, J. B., Ofeci, A. M. A in Willson, D. Leadership Styles of Nurse Managers and Turnover Intention. *Hospital Topics*, 98(2), 45–50. <https://doi.org/10.1080/00185868.2020.1750324>

34. Marquis, B. L. in Huston, C. J. (2017). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application*. Philadelphia: Wolters Kluwer Health.
35. Martinčič, R. in Biloslavo, R. (2017). Vodenje sprememb v zdravstvenih organizacijah: Primer slovenskih bolnišnic. Koper: Založba Univerze na Primorskem. <https://doi.org/10.26493/978-961-7023-47-3>
36. McKeown, M. in Carey, L. (2015). Democratic leadership: a charming solution for nursing/s legitimacy crisis. *Journal of Clinical Nursing*, 24(3-4), 315–7. <https://doi.org/10.1111/jocn.12752>
37. Mihelič, K. K., Ruter, R. in Lipičnik, B. (2010). Sodobne teorije karizmatičnega vodenja in značilnosti karizmatičnih vodij. *Teorija in praksa*, 47(4), 801–818.
38. Mutinda Mbutu, P. in Mongare, W. (2022). The Art of Leadership – An Understanding. *Internal of Human Resource and Leadership*, 7(1), 20–37. <https://doi.org/10.47604/jhrl.1512>
39. Ovijač, D. (2012). Medpoklicno sodelovanje in etika v zdravstvu. *Obzornik zdravstvene nege*, 46(4), 297–301.
40. Podpečan, D. in Meško, M. Stili vodenja trenerjev ekipnih športov. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, 64(1,2), 51–55.
41. Rozman, R. (2019). *Management v zdravstvenih organizacijah*. Ljubljana: Lexpera, GV Založba.
42. Rozman, R. in Kovač, J. (2012). *Menedžment*. Ljubljana: GV Založba.
43. Šejtanić, S. in Džafić, M. (2018). Komunikacija i interakcija školskog pedagoga sa učencima. *Educa*, 11(11), 387–353.
44. Senič, U. in Meško Štok, Z. (2016). Stili vodenja in načini komuniciranja menedžerjev. *Raziskave in razprave*, 9(1,3).
45. Sfantou, D. F., Laliotis, A., Patelarou, A. E., Sifaki Pistola, D., Matalliotakis, M. in Patelarou, Evridiki. (2017). Importance of Leadership Style towards Quality of care Measures in healthcare Setting: A systematic Review. *Healthcare*. 5(4). <https://doi.org/10.3390/healthcare5040073>.
46. Takahashi, K., Ishikawa, J. in Kanai, T. Qualitative and quantitative studies of leadership in multinational settings: Meta-analytic and cross-cultural reviews. *Journal of World Business*, 47, 530–538. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.006>
47. Žibert, A. (2018). Vpliv vodstvenih pristopov na uvajanje sprememb v zdravstvenih organizacijah: primer slovenskih zdravstvenih domov (Magistrsko delo). Univerza v Ljubljani, Zdravstvena fakulteta.

Dr. Gorazd Laznik, višji predavatelj na Fakulteti za zdravstvene vede Univerze v Novem mestu
E-naslov: gorazd.laznik@uni-nm.si

Ana Klančar, študentka magistrskega študijskega programa na Fakulteti za zdravstvene vede
Univerze v Novem mestu
E-naslov: klancar.ana@gmail.com

Mentoriranje v procesu izobraževanja študentov fizioterapije

DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v10i1.123>

Strokovni članek

UDK 37:615.82/.84-057.875

KLJUČNE BESEDE: mentor, mentoriranec, mentor-ski odnos, kompetence

POVZETEK – Glavni nalogi izobraževanja sta spodbujanje človekovega dostojanstva in svobode ter razvijanje kritične misli. Od univerz se pričakuje, da bodo glavne zagovornice svobode ter da bodo razvijale znanje in ga posredovale družbi. Povezave med različnimi situacijami ter med učenjem in izobraževanjem v lokalnem ali delovnem okolju so ključnega pomena. Fakulteta za zdravstvene vede Univerze v Novem mestu je usmerjena v zagotavljanje učinkovitega in kakovostnega prenosa znanja, ki študentom omogoča samostojno in odgovorno delovanje, razvoj kritične presoje, natančnosti in vestnosti, hkrati pa spodbuja ustvarjalnost, inovativnost in pripravljenost za vseživljenjsko učenje. Fakulteta ima devet akreditiranih študijskih programov na vseh treh stopnjah študija, s čimer je postala središče znanja na področju zdravstvenih ved.

Professional article

UDC 37:615.82/.84-057.875

KEYWORDS: mentor, mentee, mentoring relationship, competences

ABSTRACT – The main functions of education are to promote human dignity and freedom and to develop critical thought. Universities are expected to be the primary defenders of freedom and to develop knowledge and transmit it to society. The connections between different situations and between learning and education in the local or working environment are crucial. The Faculty of Health Sciences at the University of Novo mesto is focused on providing effective and high-quality knowledge transfer, enabling students to act independently and responsibly, develop critical judgement, accuracy and conscientiousness, while fostering creativity, innovation and the willingness for lifelong learning. The faculty has nine accredited study programmes at all three study cycles, making it a centre of knowledge in the field of health sciences.

1 Uvod

Izobraževanje ima veliko funkcij, med najvidnejšimi je zavzemanje za človekovo dostojanstvo in svobodo ter za razvijanje kritične misli. Univerze naj bi bile najbolj eksplicitne in tudi opazne branilke svobode, razvijale naj bi znanje in ga prenašale vsem slojem v družbi (Ličen, 2006, str. 156). Pomembne so povezave med različnimi situacijami, med učenjem in izobraževanjem kot organizirano dejavnostjo v lokalnem ali delovnem okolju (Ličen, 2006, str. 222). S tem namenom Fakulteta za zdravstvene vede na Univerzi v Novem mestu (v nadaljevanju fakulteta), ki se razvija kot center znanja na področju zdravstvenih ved in ima akreditiranih 9 študijskih programov na vseh treh stopnjah študija, postavlja v ospredje učinkovit in kakovosten prenos znanja, ki omogoča razvoj sposobnosti za samostojno in odgovorno ravnanje, razvoj kritične

presoje ter natančnosti in vestnosti, hkrati pa spodbuja ustvarjalnost, inovativnost in pripravljenost na vseživljenjsko učenje.

Fakulteta nudi študentom prijazno in sodobno izobraževalno in raziskovalno okolje ter jim omogoča mednarodno mobilnost. S svojim delovanjem je fakulteta povezovalac med zdravstvenimi, socialnovarstvenimi in drugimi zavodi, društvi, podjetji in skrbi za prenos teoretičnega znanja in rezultatov raziskovanega dela v prakso ter dobrih praks v pedagoški proces. Fakulteta temelji na vrednotah, ki usmerjajo njeno delovanje v smeri kakovosti, cenjenosti in prepoznavnosti. Osnovna vrednota fakultete je znanje, ki je ključ do uspeha študentov in visokošolskih učiteljev (Strategija razvoja 2016–2020, 2015, str. 4–5).

Pri razvoju visokošolskega strokovnega študijskega programa prve stopnje Fizio-terapija na Fakulteti za zdravstvene vede Univerze v Novem mestu so dosledno upoštevani sledeči dokumenti: Zakon o visokem šolstvu, Zakon o strokovnih in znanstvenih naslovih, Merila za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov, Merila za kreditno vrednotenje študijskih programov po ECTS ter Odredba o seznamu poklicev v zdravstveni dejavnosti (Visokošolski strokovni študijski program 1. stopnje Fizio-terapija, 2019).

Visokošolski strokovni študijski program prve stopnje Fizio-terapija traja 3 leta (6 semestrov) in obsega skupaj 180 kreditnih točk. Študijski program ne vključuje študijskih smeri. Strokovni naslov, ki ga pridobi diplomant, je diplomirani fizio-terapevt oziroma diplomirana fizio-terapevtka (VS), skrajšano dipl. fiziot. (VS). Strokovni naslov je usklajen z Zakonom o strokovnih in znanstvenih naslovih (ZSZN-1, Uradni list RS, št. 61-2571/06).

Študij (predavanja, seminarske vaje ...) ni samo proces pridobivanja znanja, ampak proces celovitega razvoja vsakega študenta, zato jih je treba že v izhodišču upoštevati kot subjekte tega procesa. Ni dovolj, da znanje le obstaja, ampak ga je treba ustrezno upravljati, kar pomeni, da moramo z različnimi sodobnimi metodami in oblikami dela, poučevanja in prenosa znanja poskrbeti, da t. i. latentno znanje postane ustvarjalno znanje, ki pri študentih pospešuje kreativni razvoj. Aktivno učenje, ki je postavljeno kot imperativ sodobnega izobraževanja, pomeni imeti znanje o učinkovitem učenju, kritičnem razmišljanju in ustvarjanju potrebe po učenju kot vseživljenjskem in trajnem procesu. Veliko raziskovalcev v šolskem polju se strinja, da je končni cilj učenja in poučevanja različnih predmetov usvajanje »prilagodljivega strokovnega znanja« ali »prilagodljivih kompetenc«, tj. zmožnosti, da naučeno in osmišljeno znanje in razvite veščine uporabljamo v različnih situacijah na prožen in ustvarjalen način (Hatano in Inagaki, 1986; Bransford idr., 2006, v: Dumont, Istance in Benavides, 2010, str. 45).

Študenti fizio-terapije začnejo opravljati klinično usposabljanje že v času študija na različnih področjih zdravstvenega in socialnovarstvenega varstva, saj je to edina možnost za profesionalni razvoj študentov fizio-terapije. Za ta namen jim je dodeljen mentor, ki za mentoriranje po navadi ni posebej usposobljen. Vendar pa je vloga mentorja v kliničnem okolju zelo pomembna in odgovorna, saj študenti na vajah pridobivajo izkušnje preko učenja iz neposredne prakse. V raziskavi smo želeli proučiti mentorski odnos, specifikke odnosa na področju fizio-terapije kot zdravstvene vede, ki

zaradi specifičnosti dela in prenosa znanja zahteva ustrezno usposobljenost mentorja. Pri tem izhajamo iz dejstva, da klinični mentorji predstavljajo pomemben člen v izobraževalnem procesu ter hkrati vplivajo na oblikovanje poklicne samopodobe študentov fizioterapije. Ob pregledu teoretičnih podlag sodobnih edukacijskih paradigem, ki proučujejo mentorstvo, ugotavljamo, da je razmerje mentor – mentoriranje v učnem procesu pogosto predmet raziskav tako v širšem poslovnem okolju kot tudi na področju zdravstva in zdravstvene nege, vendar pa je to razmerje na področju fizioterapije slabo raziskano in tako ostaja aktualna tema za znanstveni pristop k proučevanju.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Mentoriranje in mentorstvo

Klinične prakse so osrednjega pomena za izobraževanje študentov fizioterapije, saj zagotavljajo okolje, v katerem lahko študenti uporabljajo znanje, ki so ga pridobili v akademskih okoljih (Hamshire in Wibberley, 2017, str. 80). Termin klinična praksa (oziroma usposabljanje), ki vključuje njeno vodenje ter nadzor, opisuje proces profesionalnega razvoja in učenja, ki omogoča študentu razvijati znanje, veščine, kompetence, odnos in odgovornost do prakse zdravstvene nege, ki zagotavlja pacientu varnost ter premišljene poteze in odločitve v kompleksnem kliničnem okolju (Kermavnar in Govekar-Okoliš, 2016, str. 27). Klinično izobraževanje v programih fizioterapije ima ključno vlogo pri zagotavljanju, da študenti ob diplomi razvijejo in izkažejo klinično usposobljenost (Peiris idr., 2022, str. 61).

Splošnega soglasja glede definicije mentorstva v klinični praksi ni, zato se mentorski pristopi precej razlikujejo. V Sloveniji se klinično usposabljanje izvaja na različne načine, kar je odvisno od številnih dejavnikov, kot so število zaposlenih v izobraževalnem zavodu, zahteve pedagoških institucij in število mentorjev v pedagoških zavodih (Filej, Žvanut in Kaučič, 2018, str. 163).

Praktično usposabljanje študentov na področju fizioterapije se po zakonu izvaja v zdravstveni ustanovi, ki ima status učnega zavoda (Pravilnik o pogojih, ki jih mora izpolnjevati zavod za izvajanje praktičnega pouka dijakov zdravstvenih šol in študentov visokošolskih zavodov za podelitev naziva učni zavod, 2005). Profesionalna kompetentnost je ena bistvenih lastnosti profesionalca, definirana kot sposobnost opravljanja naloge v skladu z določenimi standardi (Cvetek, 2005, str. 50).

Mentorstvo je učno partnerstvo, ki kljub različnosti vedno vključuje učenje in osebno rast; razumemo ga lahko kot strokovno in psihosocialno podporo mentoriranca (Zabukovec, 2016, str. 89), študentu poveča kompetence in spodbudi potrebo po stalnem učenju. Poleg podpore pri pridobivanju znanja za delo, ki ga opravlja mentoriranec, mentorstvo nudi še druge sposobnosti in veščine, ki niso neposredno potrebne za opravljanje določenega dela (Priročnik za mentorje študentom na strokovni praksi, 2013, str. 17). Sodoben koncept mentorstva se je razvil v 60. letih preteklega stoletja in prinaša številne prednosti za mentorja, mentoriranca in organizacijo. Mentorstvo

je koristno tako mentorirancu kot mentorju. Mentoriranci bodo z uspešnim mentorstvom izkusili osebno rast in razvoj, povečano akademsko produktivnost ter poklicno orientacijo in zadovoljstvo, hkrati pa se bodo lahko povezovali na svojem interesnem področju (Henry-Noel, Bishop, Gwede, Petkova in Szumacher, 2019, str. 630).

Mentorstvo opisuje odnos, osredotočen na izmenjavo znanja in perspektive med izkušenimi mentorji in motiviranimi mentoriranci z namenom spodbujanja profesionalnega razvoja in samoaktualizacije. V kontekstu zdravstvenega varstva je mentorstvo dragocen vir, ki pomaga premostiti vrzel med teorijo in klinično prakso pri zdravstvenih delavcih (Yoon idr., 2017, str. 38). V literaturi je bilo mentorstvo opisano na več različnih načinov. Nekateri menijo, da gre za neformalni odnos, ki se oblikuje med mentorirancem (osebo, ki išče vzornika, vodnika ali učitelja) in mentorjem (osebo, ki lahko mentorirancu nudi tako psihosocialno kot strokovno usmerjanje). Drugi menijo, da je odnos bolj formalen – morda ga zahteva delovno mesto, da se zagotovi varna praksa, usposobljenost in učinkovitost (Carthas in McDonnell, 2013, str. 85).

Mentorstvo je izraz, ki že leta obstaja v mnogih disciplinah. Splošni namen mentorstva je ponuditi podporo manj izkušenemu, mlademu posamezniku, da pridobi ustrezna znanja in kompetence za opravljanje poklica, ter opolnomočiti študente za strokovno, odgovorno in kakovostno izvajanje svojega poklica (Filej, Žvanut in Kaučič, 2018, str. 162,163).

Straus, Chatur in Taylor (2009, str. 138) menijo, da je mentorstvo bistvenega pomena za podporo ob prehodu od študenta do zdravstvenega delavca, za olajšanje stalnega strokovnega razvoja ter ključnega pomena za uspeh v karieri. Medtem ko obstajajo specializirani podiplomski izobraževalni programi, ki olajšajo razvoj novih znanj in veščin, Ezzat in Maly (2012, str. 77) menita, da je mentorstvo močno orodje za izboljšanje kliničnih veščin fizioterapevtov. Izraz mentorstvo se nanaša na odnos, osredotočen na izmenjavo znanja in izkušenj med izkušenimi mentorji in motiviranimi varovanci ali mentoriranci.

Fizioterapevti redko sodelujejo v situacijah klinične fizioterapije v velikih učnih bolnišnicah, v katerih dela veliko fizioterapevtov v podobnem kliničnem okolju. Večina interakcij med bolnikom in fizioterapevtom je ena na ena, pogosto v pacientovi sobi. Timske interakcije lahko vključujejo tudi samo enega fizioterapevta. Fizioterapevti morda nikoli ne bodo videli drugega fizioterapevta, ki bi se ukvarjal tako s kliničnimi veščinami kot reševanjem konfliktov ali drugimi pomembnimi poklicnimi dejavnostmi, s čimer bi si zagotovili nekaj vzornega vedenja (King, 2017, str. 47).

Mentoriranje je zelo pogosta oblika učenja v poklicnem usposabljanju. Temeljna postavka učinkovitega mentoriranja je mentorjeva usposobljenost za mentoriranje. Kakovostno mentoriranje ni dovolj dobro le za poučevanje, temveč gre za specifično usposobljenost (Valenčič Zuljan, Vogrinc, Bizjak, Kristof in Kalin, 2007, str. 6, 7). Pogosto si mentorji ne načrtujejo in organizirajo časa, potrebnega za učinkovito mentorstvo. To vodi v disfunkcionalno mentorstvo, zato velja priporočilo, da (kadar je mogoče) v času mentorstva del svojih rednih nalog delegirajo drugim in si tako pridobijo čas za mentoriranje (Brečko in Painkret, 2018, str. 14).

2.2 Odnos mentor in mentoriranec

Korenine besede mentor segajo v grško mitologijo in Homerjevo epsko pesnitev Odiseja, kjer Odisej pred odhodom na potovanje prijatelju Mentorju zaupa skrb za svojega sina Telemaha. Danes z besedo mentor označujemo izkušenega strokovnjaka, ki je prevzel nalogo, da pomaga drugi osebi, običajno mlajši, uspešno razvijati strokovno pot (Kotnik, Petrica in Erjavšek, 2010, str. 240). Mentorji naj bi bili podporni in skrbni v odnosu do mentorirancev, saj je mentorski proces najbolj učinkovit, kadar se izvaja v delovnem okolju (Brečko in Painkret, 2018, str. 11). Vloga mentorja je podpirati in izzivati mentoriranca z namenom, da mu olajša poklicno socializacijo, razvoj veščin in načrtovanje kariere (Ezzat in Maly, 2012, str. 77).

Mentor naj pri delu spoštuje in upošteva andragoška didaktična načela, kako odrasle motivirati za pridobivanje novega znanja in poglobljanje že pridobljenega. Didaktika preučuje pouk z vidika izobraževalnih ciljev, nalog, metod, sredstev in organizacije. Pri izvajanju mentorstva je treba upoštevati načela nazornosti, primernosti, znanstvenosti, vzgojnosti, zavestne aktivnosti, postopnosti in sistematičnosti, trajnosti znanja ter prilagoditve poučevanja predznanju, izkušnjam in starosti udeležencev (Kotnik, Petrica in Erjavšek, 2010, str. 240).

Prednosti za mentoriranca so tudi usposabljanje, pripadnost in pripravljenost za nadaljnje delo v organizaciji ter povezovanje teorije s prakso. Kotnik idr. (2010, str. 240) ugotavljajo, da je mentor ob razvoju drugih zadovoljen, čuti pozitiven izziv, je podpora in zgled mentorirancu. Prednosti za organizacijo so usposobljena, motivirana in avtonomna delovna sila, zadovoljni zaposleni, zmanjšana fluktuacija, socializacija zaposlenih, razvoj in kakovostna obravnava pacienta, samozavestni in cenjeni zaposleni, profesionalno osebje, ki je zmožno izkoristiti znanje ter izkušnje in prispevati k razvoju stroke, poistovetenje posameznikov s cilji in vizijo organizacije. Mentor je tudi strokovno odgovoren za delo z mentorirancem.

Henry-Noel idr. (2019, str. 629, 630) se strinjajo, da so mentorji vzorniki, usmerjevalci osebnega in strokovnega razvoja študentov skozi čas. Pomagajo lahko pri posredovanju eksplicitnega akademskega znanja, potrebnega za obvladovanje vsebine kurikulumu. Pomembno je, da lahko izboljšajo implicitno znanje o »skritem kurikulumu« profesionalizma, etike, vrednot in medicinske umetnosti. V mnogih primerih mentorji nudijo tudi čustveno podporo in spodbudo. Pri mentorju in mentorirancu se poveča zadovoljstvo pri delu, izboljša se samopodoba, pospeši se osebna in profesionalna rast ter razvoj.

Mentor in mentoriranec oblikujeta profesionalni mentorski odnos, v katerem prihaja do samorazkrivanja in izmenjave osebnih vsebin, saj je le-to ključnega pomena pri razvoju varnega in odprtega mentorskega odnosa. Mentor vstopa v ta odnos osebno, z željo po sodelovanju, in z odgovornostjo. Zaveda se, da v mentorski odnos vnaša določena pričakovanja in vizijo razvoja mentoriranca, sebe in mentorskega odnosa, kar upošteva pri oblikovanju sodelovalnega odnosa z mentorirancem. Njegov odnos do mentoriranca odlikujejo spoštovanje, pristnost, prisotnost, empatija, soudeležенost in podpora mentorirancu pri odkrivanju lastnih moči in virov, ki mu bodo pomagali pri doseganju zastavljenih ciljev (Podlessek idr., 2016, str. 296).

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je dobiti vpogled v mentorski proces na kliničnem usposabljanju študentov fizioterapije.

Pri tem sledimo naslednjim ciljem raziskave:

- identificirati kompetence, ki jih mentorji prepoznajajo kot pomembne za uspešno vodenje mentorskega procesa;
- ugotoviti temeljne naloge v procesu mentorstva;
- proučiti mentorjevo didaktično usposobljenost za prenos znanja na mentoriranca;
- prepoznati potrebe po dodatnem znanju za uspešnejše mentoriranje.

3.2 Raziskovalna vprašanja

V raziskavi smo si zastavili naslednja raziskovalna vprašanja:

- RV 1: V kolikšni meri mentorji prepoznajo posamezne kompetence kot zaželeno za uspešno vodenje mentorskega procesa?
- RV 2: V kolikšni meri mentorji pri sebi ocenjujejo zastopanost nalog, ki jih izvajajo v procesu mentorstva?
- RV 3: V kolikšni meri mentorji ocenjujejo svojo didaktično usposobljenost kot ustrezno za prenos znanja na mentoriranca?
- RV 4: Katera dodatna znanja bi si mentorji želeli pridobiti za uspešnejše opravljanje mentoriranja?

3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Za raziskavo smo uporabili deskriptivno in kavzalno metodo neeksperimentalnega raziskovanja. Raziskava je kvantitativna. Za raziskavo smo uporabili anketni vprašalnik odprtega in zaprtega tipa, ki je bil oblikovan na podlagi pregleda domače in tuje strokovne in znanstvene literature (Brečko in Painkret, 2018; Kotnik, 2021; Sambunjak, Straus in Marusic, 2010; Yoon idr., 2017; Zabukovec, 2016). Zbiranje podatkov je potekalo z anonimnim spletnim vprašalnikom, objavljenim v spletni aplikaciji EnKlik Anketa. Anketiranci so bili načrtno izbrani, to so mentorji študentom fizioterapije v kliničnem okolju.

3.4 Opis instrumenta

Z anketnim vprašalnikom smo pridobili osnovne demografske podatke. Mentorji so na 5-stopenjski lestvici (kjer so stopnje pomenile naslednje: 1 – kompetence nimam izražene, 2 – nizko izražena, 3 – srednje izražena, 4 – visoko izražena, 5 – zelo visoko izražena kompetenca) ocenili, v kolikšni meri prepoznajajo zastopanost navedenih kompetenc pri sebi. V drugem delu so mentorji na 5-stopenjski lestvici (kjer so stopnje pomenile naslednje: 1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – večinoma se ne strinjam, 3 – delno se strinjam, 4 – večinoma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) izrazili stopnjo strinjanja z nalogami mentorja v kliničnem okolju. Mentorji so na koncu lahko

navedli še druge naloge. V zadnjem delu so mentorji na 5-stopenjski lestvici (kjer so stopnje pomenile naslednje: 1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – večinoma se ne strinjam, 3 – delno se strinjam, 4 – večinoma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) ocenili trditve, ki opisujejo prednosti mentorstva. Glede na zapisane trditve smo mentorje na koncu prosili, da navedejo, katera znanja bi še potrebovali, da bi bili uspešnejši pri mentoriranju.

3.5 Opis vzorca

V namenski vzorec študije smo zajeli 26 mentorjev, ki so bili v letu 2021 mentorji študentom fizioterapije v kliničnem okolju. Vrnjenih je bilo vseh 26 vprašalnikov. V vzorcu so prevladovalе ženske, teh je bilo 24, moška sta bila dva. Največ (30,8 %) in hkrati enako število mentorjev je bilo v starostnih skupinah od 31 do 40 let, od 41 do 50 let in od 51 do 60 let, najmanj pa je bilo starih do 30 let (7,6 %). Visokošolsko strokovno raven izobrazbe (1. bolonjska stopnja) je imelo 50 % mentorjev, višješolsko strokovno raven izobrazbe je imelo 35 % mentorjev in magisterij stroke (2. bolonjska stopnja) 15 % mentorjev. Pri tem smo jim zagotovili anonimnost.

3.6 Postopek obdelave podatkov

Zbrane podatke smo računalniško obdelali s programom Microsoft Office Excel ter jih analizirali in ugotovitve zapisali v razpravi. Z deskriptivno statistično analizo smo raziskali sestavo opazovanih podatkov in jih opisali (numerus, odstotki, frekvence, srednje vrednosti itd.). Rezultate smo prikazali s pomočjo tabel. V vseh fazah zbiranja in obdelave podatkov so bila upoštevana etična načela raziskovanja.

4 Rezultati in razprava

4.1 Zastopanost kompetenc za vodenje mentorskega procesa

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, ali mentorji prepoznajo večino izbranih kompetenc kot visoko ali zelo visoko izražene za uspešno vodenje mentorskega procesa. Predvidevamo, da bodo mentorji v večini prepoznali izbrane kompetence kot visoko ali zelo visoko izražene. Mentorji so s pomočjo lestvice označili, v kolikšni meri prepoznavajo zastopanost navedenih kompetenc pri sebi.

Tabela 1*Zastopanost navedenih kompetenc pri mentorjih (n = 26)*

<i>Trditve</i>	<i>1 - nimam izražene</i>	<i>2 - nizko izražena</i>	<i>3 - srednje izražena</i>	<i>4 - visoko izražena</i>	<i>5 - zelo visoko izražena</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Std. odklon</i>
Načrtovanje in organizacija	0 (0 %)	0 (0 %)	6 (25 %)	13 (54 %)	5 (21 %)	4,0	0,7
Avtonomnost, samokritičnost, samoreflektivnost, samoevalviranje	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (16 %)	16 (64 %)	5 (20 %)	4,0	0,6
Samoiniciativnost	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (12 %)	20 (80 %)	2 (8 %)	4,0	0,5
Odprtost za ljudi	0 (0 %)	1 (4 %)	2 (8 %)	12 (48 %)	10 (40 %)	4,2	0,8
Samozavest	0 (0 %)	2 (8 %)	10 (40 %)	11 (44 %)	2 (8 %)	3,5	0,8
Urejenost	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (4 %)	16 (64 %)	8 (32 %)	4,3	0,5
Sposobnost komuniciranja	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (20 %)	14 (56 %)	6 (24 %)	4,0	0,7
Reševanje problemov	0 (0 %)	0 (0 %)	7 (28 %)	17 (68 %)	1 (4 %)	3,8	0,5
Uvajanje sprememb	0 (0 %)	0 (0 %)	6 (24 %)	17 (68 %)	2 (8 %)	3,8	0,6
Timsko delo	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (8 %)	15 (60 %)	8 (32 %)	4,2	0,6

Vir: Anketa, 2020

Pregled (samo)ocen kompetenc mentorjev je lahko izhodišče za načrtovanje nadaljnjih srečanj mentorjev, ki potekajo vsako leto. Zabukovec (2016, str. 96) navaja, da mentor in mentoriranec prinašata v mentorski odnos različne izkušnje in različno razvite kompetence ter da je vsak mentorski odnos drugačen od drugega. Mentorji ocenjujejo, da imajo v največji meri zastopane kompetence urejenost ($\bar{x} = 4,3$; $\sigma = 0,5$), odprtost za ljudi ($\bar{x} = 4,2$; $\sigma = 0,8$) in timsko delo ($\bar{x} = 4,2$; $\sigma = 0,6$). Podlessek (2016, str. 83) se strinja, da kompetence lahko izboljšujemo z izobraževanjem in razvojem. Razvijajo in izpopolnjujejo se skozi vsa leta delovanja na določenem področju. Avtorici Ezzat in Maly (2012, str. 83) sta v svoji raziskavi zapisali, da lahko mentorstvo z razširitvijo strokovnega znanja zagotovi možnost za izboljšanje reševanja problemov in kritičnega razmišljanja, ki bo povečalo sposobnost fizioterapevtov za sprejemanje kliničnih odločitev. Tudi Zabukovec (2016, str. 99) ugotavlja, da je mentorjevo delovanje usmerjeno v priložnost za reševanje problemov. To smo ugotovili tudi z raziskavo, saj so mentorji navedli, da so pri njih najmanj zastopane kompetence uvajanje sprememb ($\bar{x} = 3,8$; $\sigma = 0,6$), reševanje problemov ($\bar{x} = 3,8$; $\sigma = 0,5$) in samozavest ($\bar{x} = 3,5$; $\sigma = 0,8$). Rezultat nas ne preseneča, kajti vemo, da so mentorji v veliki večini sprejeli študente v klinično okolje šele prvo leto. Standardni odklon je glede na vrednosti aritmetične sredine nizek in kaže na majhno razpršenost podatkov (ter večjo koncentracijo enot okoli AS).

Na podlagi rezultatov raziskave lahko hipotezo »Predvidevamo, da bodo mentorji v večini prepoznali izbrane kompetence kot visoko ali zelo visoko izražene« potrdimo, saj so mentorji v več kot 60 odstotkih prepoznali navedene kompetence kot visoko izražene in v skoraj 20 odstotkih kot zelo visoko izražene.

Mentorje smo prosili, da navedejo, za katero od navedenih kompetenc prepoznajo potrebo po dodatnem razvoju. Četrtnina mentorjev je kot prvo navedla kope-

tenco reševanje problemov (25 %). Whittaker in Cartwright (2020, v Filej, Žvanut in Kaučič, 2018, str. 163) sta v svoji raziskavi povzela sposobnosti uspešnega mentorja: poslušati in slišati povedano, spraševati in izpodbijati svoje razmišljanje in razmišljanje drugih, povzemati in razmišljati nazaj, dajati in prejemati konstruktivne povratne informacije, opozarjati na povezave in protislovja, pokazati empatijo in razumevanje, spodbujati reševanje problemov in iskati rešitve, prepoznavati in priznavati čustva, zaupati drugim, biti odprt in pošten do sebe in drugih, biti »trden« prijatelj, dajati in prejemati brezpogojno čas in prostor. Zabukovec (2016, str. 101) prav tako ugotavlja, da je večšina reševanja problemov uspešna takrat, kadar je povezana s postavljanjem vprašanj in omogočanjem zrcalnega pogleda. Povratna informacija naj bi bila stalna, konstruktivna in naj bi omogočala ohranjanje poti do zastavljenega cilja.

Kot drugo kompetenco, za katero prepoznavajo potrebo po dodatnem razvoju, so navedli uvajanje sprememb (20,8 %). Nadalje so navedli samozavest in sposobnost komuniciranja (16,7 %) ter načrtovanje in organizacijo (14,5 %). Veščina komunikacije pomeni, da mora biti komunikacija avtentična, vključuje aktivno poslušanje, preverja razumevanje in je jasna ter nedvoumna. Zabukovec (2016, str. 98, 100) v svoji raziskavi ugotavlja, da si mentoriranci želijo stalne komunikacije z jasno in takojšnjo povratno informacijo, saj jim to omogoča spremljati svoj napredek in sledenje cilju. Želijo si zaupanja vreden odnos. Haidar (2007, v Filej, Žvanut in Kaučič, 2018, str. 163) navaja, da mora mentor imeti določene lastnosti, kot so empatija, zrelost, samozavest, iznajdljivost in pripravljenost, da svoj čas in energijo posveti učencu v več vlogah, kot so učitelj, svetovalec, agent, vzornik, trener in zaupnik. Zabukovec (2016, str. 95) meni, da je jasna in odkrita komunikacija v procesu mentoriranja zelo pomembna, predvsem večšina poslušanja, postavljanja vprašanj in jasnega argumentiranja pri izbiri pomembnih ciljev. Mentor mora jasno predstaviti mentorirančev razvoj, ki je vedno usmerjen v prihodnost. Naloga mentorja je, da ob ustrezni podpori usmerja aktivnosti mentoriranca v smeri začrtanega razvoja. Vse to omogoča razvijanje veščin, znanja, zmožnosti in razmišljanja ter vodi v uspeh. Le 2,1 % mentorjev je navedlo potrebo po dodatnem razvoju pri kompetencah samoiniciativnost, urejenost in timsko delo.

4.2 Naloge mentorja v kliničnem okolju

V nadaljevanju smo hoteli raziskati, katere so naloge mentorja v kliničnem okolju in katere so tiste, ki jih ocenjujejo mentorji kot pomembne v procesu mentorstva. Mentorji so s pomočjo lestvice označili, v kolikšni meri ocenjujejo zastopanost navedenih nalog pri sebi. Predvidevamo, da se bodo mentorji v večini strinjali z zastopnostjo nalog, ki so navedene v tabeli 2.

Tabela 2*Naloge mentorja v kliničnem okolju*

<i>Trditve</i>	<i>1 - popolnoma se ne strinjam</i>	<i>2 - večino se ne strinjam</i>	<i>3 - delno se strinjam</i>	<i>4 - večino se strinjam</i>	<i>5 - popolnoma se strinjam</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Std. odklon</i>
Udeležujem se letnega usposabljanja za klinične mentorje, ki ga organizira fakulteta.	4 (17 %)	2 (9 %)	2 (9 %)	4 (17 %)	11 (48 %)	3,7	1,6
Na kliničnem usposabljanju pripravim program aktivnosti v skladu z učnim načrtom.	3 (13 %)	0 (0 %)	8 (35 %)	5 (22 %)	7 (30 %)	3,6	1,3
Mentorirancu predstavim institucijo, zaposlene in hišni red učnega zavoda.	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (17 %)	9 (39 %)	10 (43 %)	4,3	0,8
Mentorirancu omogočam učne situacije, ustvarjam pogoje in možnosti za pridobivanje kompetenc.	0 (0 %)	1 (4 %)	0 (0 %)	10 (43 %)	12 (52 %)	4,4	0,7
Mentoriranca vključujem v fizioterapevtski in zdravstveni tim (za klinično usposabljanje).	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (4 %)	7 (30 %)	15 (65 %)	4,6	0,6
Pridobim soglasje pacientov za vključevanje mentorirancev za opazovanje, sodelovanje in/ali izvajanje aktivnosti fizioterapije.	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (9 %)	7 (30 %)	14 (61 %)	4,5	0,7
Učim, vodim, spremljam in vrednotim mentorirančevo delo v skladu z dogovorjenim programom aktivnosti.	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (9 %)	8 (35 %)	13 (57 %)	4,5	0,7
Mentorirancu nudim podporo pri razvoju osebne in profesionalne identitete.	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (4 %)	11 (48 %)	11 (48 %)	4,4	0,6
Ocenjujem mentoriranca na kliničnem usposabljanju.	1 (4 %)	0 (0 %)	1 (4 %)	6 (26 %)	15 (65 %)	4,5	0,9
Samoevalviram svoje delo.	0 (0 %)	1 (4 %)	4 (17 %)	10 (43 %)	8 (35 %)	4,1	0,8

Vir: Anketa, 2020

Že Maudsley in Strivens (2000, v Kokkinis, 2021, str. 58) sta trdila, da bi mentorstvo olajšalo učenje v fizioterapiji. Dejala sta, da je mentorstvo pomemben način strokovnega razvoja, kjer lahko izkušeni sodelavec olajša poklicni razvoj mlajšega sodelavca. Mentorji naj bi bili podporni in skrbni v odnosu do mentorirancev, saj je mentorski proces najbolj učinkovit, kadar se izvaja v delovnem okolju. Avtorici McKimm in Jollie (2007, v Cencič, 2020, str. 78) pa sta zapisali, da se tradicionalno pojem mentor uporablja za opis osebe, ki skrbi za oblikovanje in karierni razvoj mentoriranca ter mu omogoča podporo. Tudi naša raziskava je potrdila, da mentorji mentoriranca vključujejo v fizioterapevtski in zdravstveni tim (za klinično usposabljanje) ($\bar{x} = 4,6$; $\sigma = 0,6$), kar povzemajo tudi Light idr. (2009, v Cencič, 2020, str. 87), ki pravijo, da študenti cenijo pri mentorju, da je vključen in da ga zanima razvoj. Avtorici Ezzat in Maly (2012, str. 78) menita, da dober mentor ne »hrani« z informacijami in odgovori, ampak varovanja prisili, da razmišlja in ocenjuje. Mentorji potrebujejo močne klinične in analitične sposobnosti sklepanja ter sposobnost refleksije in vrednotenja. Mentorji so v raziskavi navedli, da ocenjujejo mentoriranca na kliničnem usposabljanju ($\bar{x} = 4,5$; $\sigma = 0,9$), pridobijo soglasje pacientov za vključevanje mentorirancev v opazovanje, sodelovanje in/ali izvajanje aktivnosti fizioterapije ter učijo, vodijo, spremljajo in vrednotijo mentorirančevo delo v skladu z dogovorjenim programom aktivnosti ($\bar{x} = 4,5$; $\sigma = 0,7$).

Najslabše so mentorji ocenili trditvi: udeležujem se letnega usposabljanja za klinične mentorje, ki ga organizira fakulteta ($\bar{x} = 3,7$; $\sigma = 1,6$), in na kliničnem usposabljanju pripravim program aktivnosti v skladu z učnim načrtom ($\bar{x} = 3,6$; $\sigma = 1,3$). Strinjamo se s trditvijo o udeležbi na letnem srečanju, saj se je do naše raziskave srečanje kliničnih mentorjev izvedlo le enkrat. Na osnovi primerjave povprečnih odgovorov rezultati kažejo, da je standardni odklon glede na vrednosti aritmetične sredine visok in kaže, da so enote v vzorcu razpršene (ter manjšo koncentracijo enot okoli AS).

Na podlagi rezultatov raziskave lahko hipotezo »Predvidevamo, da se bodo mentorji v večini strinjali z zastopanostjo nalog« potrdimo, saj so se mentorji z več kot 33 odstotki strinjali, z več kot 50 odstotki pa celo popolnoma strinjali z navedenimi nalogami.

4.3 Mentorstvo kot proces

Zanimalo nas je, v kolikšni meri mentorji ocenjujejo svojo didaktično usposobljenost kot ustrezno za prenos znanja na mentoriranca. Predvidevamo, da se mentorji v večini strinjajo, da je mentorstvo proces, v katerem prenašajo svojo usposobljenost na mentoriranca. Mentorji so s pomočjo lestvice ocenili svojo didaktično usposobljenost za prenos znanja na mentoriranca.

Tabela 3*Mentorstvo kot proces*

<i>Trditve</i>	<i>1 - popolnoma se ne strinjam</i>	<i>2 - večinoma se ne strinjam</i>	<i>3 - delno se strinjam</i>	<i>4 - večinoma se strinjam</i>	<i>5 - popolnoma se strinjam</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Std. odklon</i>
Zavedam se, da gre pri mentorstvu za učenje in razvoj mentoriranca.	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (22 %)	18 (78 %)	4,8	0,4
Pri mentoriranju spodbujam odkrivanje tistega, kar potrebuje (pri svojem delu) za razvoj.	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	9 (39 %)	14 (61 %)	4,6	0,5
Mentoriranca spodbujam k stalni komunikaciji, ki je usmerjena k aktivnemu iskanju poti za rešitve.	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (5 %)	10 (45 %)	11 (50 %)	4,5	0,6
Mentoriranju omogočam ozaveščanje njegovih prepričanj, predpostavk in vedenja.	0 (0 %)	1 (4 %)	1 (4 %)	13 (57 %)	8 (35 %)	4,2	0,7
Mentoriranju omogočam razumeti napake.	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (4 %)	11 (48 %)	11 (48 %)	4,4	0,6
Mentoriranju omogočam pridobivati na samozavesti in samozaupanju.	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (9 %)	11 (48 %)	10 (43 %)	4,3	0,6
Mentoriranju omogočam refleksijo in s pomočjo vprašanj spodbujam njegovo razmišljanje.	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (4 %)	10 (43 %)	12 (52 %)	4,5	0,6
Mentorstvo spodbuja moj osebni razvoj.	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (9 %)	8 (35 %)	13 (57 %)	4,5	0,7
Mentorstvo izboljšuje mojo bazo znanja.	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (9 %)	6 (26 %)	15 (65 %)	4,6	0,7
Z mentorstvom razvijam sposobnost kritičnega mišljenja.	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (9 %)	7 (30 %)	14 (61 %)	4,5	0,7
Mentorstvo krepi samozavest.	0 (0 %)	1 (4 %)	2 (9 %)	9 (39 %)	11 (48 %)	4,3	0,8
Mentorstvo spodbuja strokovni razvoj.	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (22 %)	3 (13 %)	15 (65 %)	4,4	0,8

Vir: Anketa, 2020

Sodobna paradigma mentoriranja je vzajemnost v odnosu odkrivanja, usmerjena k učenju. To pomeni, da sta za odnos in proces mentor in mentoriranec soodgovorna. Glavne značilnosti te sodobne paradigme mentoriranja so:

- učenje, ki je ključen element in zahteva spodbudno okolje;
- razvoj, ki naj bo poudarjen in usmerjen v prihodnost;
- recipročnost – učenje, odgovornost in doprinos so vzajemni;
- stalna komunikacija, usmerjena k aktivnemu iskanju poti skozi vprašanja, dileme in odgovore. Soodgovornost vključuje tudi aktivno participacijo v procesu (Brečko in Painkret, 2018, str. 12).

Avtorici Ezzat in Maly (2012, str. 77) navajata v svoji raziskavi, da prepoznavanje združljivih učnih stilov pomaga mentorju in mentorirancu pri procesu »prevajanja« znanja. Mentorstvo je proces, za katerega sta odgovorna tako mentor kot mentoriranec. Spodaj so navedene trditve, ki opisujejo prednosti mentorstva. Mentorji so ocenili posamezne trditve, ki opisujejo prednosti mentorstva. Iz tabele 3 je razvidno, da se mentorji zavedajo, da gre pri mentorstvu za učenje in razvoj mentoriranca ($\bar{x} = 4,8$; $SD = 0,4$), kar sta potrdili v svoji raziskavi avtorici Ezzat in Maly (2012, str. 80, 81), ko sta navedli, da je mentorstvo mehanizem za razvoj širše baze znanja in intelektualnih veščin za klinično razmišljanje. Mentorji se strinjajo, da mentorstvo izboljšuje bazo znanja mentorjev ($\bar{x} = 4,6$; $SD = 0,7$), pri mentorirancu pa spodbujajo odkrivanje tistega, kar potrebuje (pri svojem delu) za razvoj ($\bar{x} = 4,6$; $SD = 0,5$). Navedli sta tudi, da mentorji opisujejo mentorstvo kot mehanizem za izgradnjo strasti do poklica.

Mentorji menijo, da mentorstvo krepi samozavest ($\bar{x} = 4,3$; $SD = 0,8$) in da z mentorstvom mentorirancu omogočajo pridobivati na samozavesti in samozaupanju ($\bar{x} = 4,3$; $SD = 0,6$). Najslabše so ocenili trditev, da mentorirancu omogočajo oza-veščati njegova prepričanja, predpostavke in vedenje ($\bar{x} = 4,2$; $SD = 0,7$), kar je v nasprotju z navedbo avtoric Brečko in Painkret (2018, str. 14), ki pravita, da ljudje za svoj razvoj potrebujemo povratno informacijo kot hrano in pijačo za preživetje. Še večjo škodo pa lahko naredimo z disfunkcionalnimi povratnimi informacijami, kot so pretirane kritike ali pa pretirano in neargumentirano hvaljenje.

Standardni odklon je glede na vrednosti aritmetične sredine nizek in kaže na majhno razpršenost podatkov (ter večjo koncentracijo enot okoli AS).

Na podlagi rezultatov raziskave lahko hipotezo »Predvidevamo, da se mentorji v večini strinjajo, da je mentorstvo proces, v katerem prenašajo svojo usposobljenost na mentoriranca« potrdimo, saj so se mentorji v skoraj 44 odstotkih večinoma strinjali in v skoraj 48 odstotkih popolnoma strinjali s trditvami.

Nadalje nas je zanimalo, katera dodatna znanja bi si mentorji želeli pridobiti za bolj uspešno opravljanje mentoriranja.

Navedli so, da bi želeli poglobiti znanja s področja raziskovanja, informatike, zakonodaje, izboljšanja načrtovanja, organiziranja mentoriranja in s področja didaktike. Želijo si čim več informacij o vsebinah, ki naj bi jih študentje usvojili, radi pa bi nadgradili tudi svoje znanje iz ortopedije in nevrologije. Vsekakor bodo nadaljnja prizadevanja v okviru letnega usposabljanja za klinične mentorje, ki ga organizira

fakulteta, usmerjena v vključevanje navedene tematike, saj je nedvomno povezovanje mentorjev iz kliničnih praks in visokošolskih učiteljev ključno za uspešno klinično usposabljanje študentov fizioterapije. Mentorji so poudarili, da bi želeli imeti več časa za študente. Pomanjkanje časa za nadzor študentov je bilo zaznано kot ovira za zasebne prakse, ki zagotavljajo prakso tudi v raziskavi, ki so jo izvedli Peiris idr. (2022, str. 64). Če učitelj ni imel dovolj časa za podporo študentom, je to lahko vplivalo tudi na kakovost izkušenj študentov. Pomanjkanje časa kot pomembno oviro pri mentorstvu so prav tako poudarili v svoji raziskavi Straus, Chatur in Taylor (2009, str. 138).

5 Zaključek

Čeprav raziskave o mentorstvu potekajo že desetletja, so v literaturi opazne vrzeli. Trenutni dokazi potrjujejo pomen mentorstva pri zagotavljanju prihodnjega uspeha mentorirancev v smislu produktivnosti, večjega zadovoljstva s kariero, boljše priprave na odločanje o karieri, uspešnega mreženja v poklicu in obvladovanja stresa. Strinjamo se z Yoonom idr. (2017, str. 38), ki ugotavljajo, da je večina dokazov osredotočena na mentoriranca in ima omejene informacije z vidika mentorja. Poleg tega raziskave o mentorstvu v zdravstvu močno odražajo poklice zdravstvene nege in medicine, ker so drugi poklici, na primer rehabilitacijski poklici, relativno premalo zastopani. Mentorski odnosi so postali predmet intenzivnega preučevanja, začenši s temeljnim delom Kathy E. Kram v 80. letih 19. stoletja, ki je sprožilo val raziskav v različnih okoljih, kot so podjetništvo, izobraževanje in zdravstvena nega (Sambunjak, Straus in Marusic, 2010, str. 72).

Z raziskavo smo ugotovili, da so mentorji izrazili kot najbolj potrebno kompetenco po dodatnem razvoju reševanja problemov. Carthas in McDonnell (2013, str. 86) sta v svoji raziskavi ugotovila, da so se pri oblikovanju mentorskega programa sposobnosti vsakega mentorja razvijale na medsebojnih srečanjih za reševanje problemov, razprave med mentorji so vključevale pomen odprte komunikacije, zaupanja in vzajemnega spoštovanja. Mentorji so menili, da je pomembno premišljeno poslušati ideje mentorirancev in podajati povratne informacije na konstruktiven in pozitiven način. Izrazili so tudi potrebo po dodatnem razvoju na področju uvajanja sprememb, saj mentorstvo vključuje spremembe in prilagajanja v mentorjevem vsakdanu. Nadalje so navedli samozavest kot najmanj zastopano kompetenco, sposobnost komuniciranja ter načrtovanje in organizacijo. Mentorstvo ponuja številne prednosti. Strinjamo se z avtoricama Ezzat in Maly (2012, str. 78), ki sta v raziskavi ugotovili, da je mentorstvo ključnega pomena za podporo odločitvam mentoriranca za povečanje uspeha pri oskrbi pacientov in razvoju kariere ter s tem za napredek poklica kot celote. Mentorstvo je fizioterapevtom dejansko omogočilo, da razvijejo strokovno znanje o novih kliničnih veščinah z zagotavljanjem vodstva v neposredni oskrbi in posvetitvijo več časa poglobljeni oceni in izobraževanju bolnikov. Mentorski programi povečujejo samozavest, samospoštovanje in neodvisno razmišljanje med mentoriranci. Carthas in Mc-

Donnell (2013, str. 86) sta v raziskavi navedla, da so mentorji upoštevali tudi pomen spodbujanja mentorirancev k samoocenjevanju s spodbujanjem refleksivne prakse.

Z raziskavo smo ugotovili, da so med najbolj zastopanimi kompetencami načrtovanje in organizacija, sposobnost komuniciranja, avtonomnost, samokritičnost, samo-reflektivnost in samoevalviranje. Podlessek idr. (2016, str. 296) so ugotovili, da mentorski par vzdržuje profesionalni odnos, ki ga redno reflektira (npr. mentor in mentoriranec se pogovorita o tem, kako sta se počutila, ko sta se pogovarjala o določeni temi, problemu). Stalna refleksija je pomembna tudi zato, ker se mentorski odnos ves čas razvija, spreminja. Metakomunikacija, pogovor o odnosu in vzajemno, dialoško sporazumevanje omogočajo razumevanje, kaj se z odnosom dogaja skozi čas, ter skladno z razvojem odnosa prilagajanje dogovorov. Kakovost procesa mentoriranja je tesno povezana s kakovostjo mentorskega odnosa, ki ga lahko učinkovito uravnava le s sprotno in vzajemno iskreno refleksijo.

Z raziskavo smo ugotovili, da mentorji mentoriranja vključujejo v fizioterapevtski in zdravstveni tim (za klinično usposabljanje) in ocenjujejo mentoriranja na kliničnem usposabljanju, pridobijo soglasje pacientov za vključevanje mentorirancev v opazovanje, sodelovanje in/ali izvajanje aktivnosti fizioterapije ter učijo, vodijo, spremljajo in vrednotijo mentorirancevo delo v skladu z dogovorjenim programom aktivnosti, mentorirancu omogočajo učne situacije, ustvarjajo pogoje in možnosti za pridobivanje kompetenc ter mentorirancu nudijo podporo pri razvoju osebne in profesionalne identitete. Vse naloge potrjuje tudi Cencič (2020, str. 91), ki ugotavlja, da mora mentor delovati kot strokovnjak ali profesionallec, saj je strokovnost temelj vsega delovanja mentorja. Poleg tega pa mora biti mentor pedagog, imeti mora dobre kompetence s tega področja, da lahko ustrezno ocenjuje, komentira, motivira in posredno vpliva na celostni razvoj študenta ter deluje kot podpornik ali zagovornik študenta, ko ga ta potrebuje. Pri tem so pomembne tudi osebnostne lastnosti mentorja. V raziskavi smo ugotovili, da se mentorji najmanj udeležujejo letnega usposabljanja za klinične mentorje, ki ga organizira fakulteta, in na kliničnem usposabljanju manj pogosto pripravijo program aktivnosti v skladu z učnim načrtom. Navedeni nalogi sta skladni z dejstvom, da je do naše raziskave bilo izvedeno samo eno srečanje mentorjev, in dejstvom, da je za veliko večino mentorjev mentoriranje novost.

Z raziskavo smo ugotovili, da se mentorji zavedajo, da gre pri mentorstvu za učenje in razvoj mentoriranja, s čimer se strinja tudi Zabukovec (2016, str. 89), ki ugotavlja, da je mentorski odnos vzajemen, a asimetričen, saj je mentor bolj izkušen, večja pozornost pa je namenjena mentorirancu. V raziskavi so mentorji navedli, da z mentorstvom razvijajo sposobnost kritičnega mišljenja in da mentorstvo spodbuja njihov osebni in strokovni razvoj. Tako tudi Sambunjak idr. (2010, str. 77) nakazujejo v sistematični študiji, da je mentorstvo v akademski medicini kompleksen pojav, ki vpliva na osebno in poklicno življenje mentorja in mentoriranja ter vključuje stopnjo intimnosti, zaradi katere spominja na odnose med prijatelji in v družini. Mentorstvo je neločljivo umeščeno v družbeni kontekst in ga oblikujeta institucionalna kultura in klima. Uspešno mentorstvo zahteva tako zavzetost kot medosebne veščine mentorja in mentoriranja ter tudi spodbudno okolje institucij. Akademске ustanove, ki se za-

nimajo za razvoj mentorskih strategij, bi morale spoštovati naravo mentorskih odnosov, ki zajemajo strokovne, poklicne in zasebne vidike. Z raziskavo smo ugotovili, da mentorji mentorirance spodbujajo k stalni komunikaciji, ki je usmerjena k aktivnemu iskanju poti za rešitve, ter mentorirancu omogočajo refleksijo in s pomočjo vprašanj spodbujajo njegovo razmišljanje, omogočajo pa mu tudi razumeti napake. Mentorji menijo, da mentorstvo krepi samozavest in da z mentorstvom mentorirancu omogočajo, da pridobiva na samozvesti in samozaupanju. S tem se strinja tudi Zabukovec (2016, str. 101), ki navaja, da je naloga mentorja usmerjanje mentorirance v smeri načrtanega razvoja. Vse to pa omogoča razvijanje veščin, znanja, zmožnosti in razmišljanja ter vodi v uspeh. Prav tako Sambunjak idr. (2010, str. 77) prepoznavajo mentorstvo kot »ključni razvojni odnos« v akademski medicini, ki ima »pomemben vpliv na osebni razvoj, poklicno orientacijo, izbiro poklica in raziskovalno produktivnost«. Odnos naj bi v prvi vrsti zaznamovali odprta komunikacija, zaupanje in medsebojno spoštovanje. Na koncu ugotavljajo, da je za uspešen odnos potrebna predanost tako mentorja kot mentorirance.

Študija je pokazala, da imajo mentorji v fizioterapiji ključno vlogo pri vključevanju študentov v tim, ocenjevanju njihovega napredka, pridobivanju soglasja bolnikov, poučevanju, usmerjanju, spremljanju in ocenjevanju dela ter podpiranju osebnega in poklicnega razvoja. Mentorstvo je vzajemen odnos, ki spodbuja osebni in strokovni razvoj tako mentorja kot mentoriranega. Mentorji spodbujajo stalno komunikacijo in razmišljanje, da bi pri mentoriranem spodbudili kritično mišljenje, samozavest in prepričanje vase. Uspešno mentorstvo zahteva predanost in medosebne spretnosti obeh strani ter podporno institucionalno okolje. Študija poudarja pomen mentorstva kot ključnega razvojnega odnosa v zdravstvu in akademski sferi, ki pomembno vpliva na osebni razvoj, poklicno usmerjenost, izbiro poklica in raziskovalno produktivnost.

Za to študijo obstajajo omejitve. Posplošljivost naših ugotovitev je lahko omejena zaradi majhne velikosti vzorca. Z raziskavo smo odgovorili na nekatera vprašanja. Ugotovili smo, katera so področja, ki so pri mentorjih deficitarna, oziroma katera znanja še potrebujejo, da bi bili uspešnejši pri mentoriranju. Odgovori nam bodo vsekakor vodilo za naša prizadevanja pri organizaciji nadaljnjih srečanj z mentorji, da bomo še boljši in jim ponudili vsebine, ki jim bodo olajšale delo z mentoriranci.

Petra Kotnik

Mentoring in the Education of Physiotherapy Students

Education has many functions, the most prominent of which are to promote human dignity and freedom and to develop critical thought. Universities are supposed to be the most explicit and visible defenders of freedom, developing knowledge and transmitting it to all levels of society (Ličen, 2006, p. 156).

The faculty offers students a friendly and modern education and research environment, and facilitates international mobility. The faculty acts as a link between health, social welfare and other institutions, associations and companies; it ensures the transfer of theoretical knowledge and research results into practice and good practice into the teaching process. The faculty's operation is based on values that guide its activities towards quality, appreciation and recognition. The faculty's core value is knowledge, which is the key to the success of students and higher education teachers (Strategija razvoja 2016-2020, 2015, p. 4–5).

In the development of the first-cycle programme in Physiotherapy at the University of Novo mesto Faculty of Health Sciences, the documents of the Higher Education Act, the Act on Professional and Scientific Titles, the Criteria for Accreditation and External Evaluation of Higher Education Institutions and Study Programmes, the Criteria for Credit Evaluation of Study Programmes according to the ECTS, and the Ordinance on the List of Occupations in the Health Care Sector are strictly adhered to (Visokošolski strokovni študijski program 1. stopnje Fizioterapija, 2019).

Studying (lectures, seminars, etc.) is not just a process of acquiring knowledge, but a process of the overall development of each student, and the latter must be considered as subjects of this process from the outset. It is not enough for knowledge to exist; it must be managed, which means that we must ensure, through various modern methods and forms of work, teaching and knowledge transfer, that the so-called latent knowledge becomes creative knowledge which fosters creative development in students. Active learning, which is set as an imperative of modern education, means the knowledge of effective learning, critical thinking and the creation of the need to learn as a lifelong and continuous process. Many researchers in the field of education agree that the ultimate goal of learning and teaching in different subjects is the acquisition of 'adaptive expertise' or 'adaptive competence', i.e., the ability to apply the learned and reflected knowledge and developed skills in different situations in a flexible and creative way (Hatano & Inagaki, 1986; Bransford et al., 2006, as cited in Dumont et al., 2010, p. 45).

Physiotherapy students start their clinical training during their studies in different areas of health and social care, as this is the only opportunity for the professional development of physiotherapy students. For this purpose, they are assigned a mentor, who is usually not specially qualified to mentor. However, the mentor has a very important and responsible role in the clinical setting, as the students gain experience in the tutorials through learning from direct practice. In this study we wanted to investigate the mentoring relationship, the specificities of the relationship in physiotherapy as a health science, which, due to the specificity of the work and the transfer of knowledge, requires adequate training of the mentor. This is based on the fact that clinical mentors represent an important link in the educational process and at the same time influence the formation of the professional self-image of physiotherapy students. Reviewing the theoretical underpinnings of contemporary educational paradigms, and studies on mentoring, we find that the mentor-mentee relationship in the learning process is a frequent subject of research in the broader business environment, as well as in the

field of health and nursing. However, this relationship in the field of physiotherapy is under-researched and thus remains a topical subject for a scholarly approach.

Practical training of students in physiotherapy is provided by law in a healthcare establishment which has the status of a teaching establishment (Pravilnik o pogojih, ki jih mora izpolnjevati zavod za izvajanje praktičnega pouka dijakov zdravstvenih šol in študentov visokošolskih zavodov za podelitev naziva učni zavod, 2005).

Mentoring is a learning partnership that always involves learning and personal growth despite diversity; it can be understood as professional and psychosocial support for the mentee (Zabukovec, 2016, p. 89). It increases the student's competences and stimulates the need for continuous learning. In addition to supporting the acquisition of skills for the job the mentee is doing, mentoring provides other skills and competences that are not directly needed for the specific job (Priročnik za mentorje študentom na strokovni praksi, 2013, p. 17). The modern concept of mentoring was developed in the 1960s and brings many benefits for the mentor, the mentee, and the organisation. Mentoring benefits both the mentee and the mentor. Through successful mentoring, mentees will experience personal growth and development, increased academic productivity and career orientation and satisfaction, while being able to network in their field of interest (Henry-Noel et al., 2019, p. 630).

Mentoring describes a relationship focused on the exchange of knowledge and perspective between experienced mentors and motivated mentees in order to promote professional development and self-actualisation. In the context of health care, mentoring is a valuable resource that helps to bridge the gap between theory and clinical practice for healthcare professionals (Yoon et al., 2017, p. 38). Mentoring has been described in several different ways in the literature. Some consider it to be an informal relationship formed between the mentee (a person seeking a role model, guide or teacher) and the mentor (a person who can provide both psychosocial and professional guidance to the mentee). Others consider the relationship to be more formal – perhaps required by the workplace to ensure safe practice, competence and effectiveness (Carthas & McDonnell, 2013, p. 85).

Mentoring is a very common form of learning in vocational training. A fundamental element of effective mentoring is the mentor's competence to mentor. Quality mentoring is not only good enough for teaching, it is also a specific qualification (Valenčič Zuljan et al., 2007, p. 6, 7). Often mentors do not plan and organise the time needed for effective mentoring. This leads to dysfunctional mentoring, and it is recommended that (where possible) mentors delegate some of their regular tasks to others during the mentoring period, in order to gain time for mentoring (Brečko & Painkret, 2018, p. 14).

The mentor should respect and follow the didactic and pedagogical principles of how to motivate adults to acquire new knowledge and deepen the knowledge they have already acquired. Didactics is the study of instruction in terms of educational aims, objectives, methods, means and organisation. In the implementation of tutoring, the following must be taken into account: the principles of illustration, relevance, scientificity, education, conscious activity, progressivity and systematicity, the permanence

of knowledge, and the adaptation of teaching to the prior knowledge, experience and age of the participants (Kotnik et al., 2010, p. 240).

The mentor and mentee form a professional mentoring relationship in which self-disclosure and the sharing of personal content takes place, as this is crucial for the development of a safe and open mentoring relationship. The mentor enters into this relationship personally, with a desire to cooperate, and responsibly. The mentor is aware that he/she brings to the mentoring relationship certain expectations and a vision of the development of the mentee, of himself/herself, and of the mentoring relationship. The mentor takes this into account when forming a collaborative relationship with the mentee. This relationship is characterised by respect, authenticity, presence, empathy, participation and support for the mentee in discovering his/her own strengths and resources that will help the mentee to achieve his/her goals (Podlesek et al., 2016, p. 296).

The aim of this research is to gain an insight into the mentoring process in the clinical training of physiotherapy students.

- In doing so, we pursue the following research objectives:
- Identify the competences that mentors recognize as important for the successful management of the mentoring process;
- Identify the core tasks in the mentoring process;
- Examine the mentor's didactic competence to transfer knowledge to the mentee;
- Identify additional knowledge needs for more successful mentees.

The following research questions were asked:

- RQ 1: To what extent do mentors identify specific competences as desirable for the successful management of the mentoring process?
- RQ 2: To what extent do mentors rate the representation of tasks in their own mentoring process?
- RQ 3: To what extent do mentors assess their didactic competence as adequate for the transfer of knowledge to the mentee?
- RQ 4: What additional skills would mentors like to acquire to be more successful in mentoring?

We used descriptive and causal methods of non-experimental research. The research was quantitative. For the research, we used an open- and closed-ended questionnaire, which was developed on the basis of a review of domestic and foreign professional and scientific literature (Brečko & Painkret, 2018; Kotnik, 2021; Sambunjak et al., 2010; Yoon et al., 2017; Zabukovec, 2016). The data collection was carried out through an anonymous online questionnaire published in the EnKlik Anketa web application. Respondents were purposively selected, i.e., mentors of physiotherapy students in a clinical setting.

A questionnaire was used to obtain basic demographic data. Mentors rated the extent to which they perceived themselves as having these competences on a 5-point scale (where the levels were as follows: 1 – no competence expressed, 2 – low competence expressed, 3 – medium competence expressed, 4 – high competence expressed, 5 – very high competence expressed). In the second part, the mentors expressed

their level of agreement with the mentor's tasks in the clinical setting on a 5-point scale (where the levels were: 1 – strongly disagree, 2 – mostly disagree, 3 – somewhat agree, 4 – mostly agree, 5 – strongly agree). Finally, the mentors could indicate other tasks. In the last part, mentors rated the statements describing the benefits of mentoring on a 5-point scale (where the levels were: 1 – strongly disagree, 2 – mostly disagree, 3 – somewhat agree, 4 – mostly agree, 5 – strongly agree). Finally, based on the statements, the mentors were asked to indicate which additional skills they would need to be more successful in mentoring.

The study's purposive sample included 26 mentors who were mentoring physiotherapy students in a clinical setting in 2021. All 26 questionnaires were returned. The sample was dominated by women, as 24 of respondents were female, and two were male. The highest number of mentors (30.8%) and the same number of mentees were in the age groups 31-40, 41-50 and 51-60, while the lowest number of mentors was under 30 years of age (7.6%). Fifty percent (50%) of the mentors had a higher professional level of education (1st Bologna cycle), 35% had a high professional level of education, and 15% had a master's degree (2nd Bologna cycle). Anonymity was ensured.

The data collected were computerised using Microsoft Office Excel and then analysed. The findings were written up in a discussion paper. Descriptive statistical analysis was used to investigate the structure of the observed data and to describe them (numbers, percentages, frequencies, means, etc.). The results are presented in tables. The ethical principles of research were observed at all stages of data collection and processing.

The survey aimed to find out whether mentors identify the significance of most of the selected competences as high or very high for successfully managing the mentoring process. We assumed that mentors would mostly identify the significance of the selected competences as high or very high. The mentors indicated the extent to which they perceive themselves as possessing the competences listed on the scale. Based on the results of the survey, we can confirm the hypothesis: "We predict that the majority of mentors will identify the selected competences as either highly or very highly expressed", as more than 60% of mentors identified the competences as highly expressed and almost 20% as very highly expressed. A quarter of the mentors cited problem solving as the first competence needing further development. The second competence for which they identified a need for further development was change management (20.8%), followed by self-confidence and communication skills (16.7%), and planning and organisation (14.5%).

Afterwards, we wanted to explore the tasks of a mentor in a clinical setting and the tasks that mentors rate as important in the mentoring process. Mentors indicated the extent to which they rated the representation of these tasks in their own mentoring using a scale.

The mentors gave the lowest ratings to the following statements: "I attend the annual training for clinical mentors organised by the faculty" ($\bar{x} = 3.7$; $\sigma = 1.6$) and "I prepare a programme of activities in line with the curriculum during the clinical tra-

ining" ($\bar{x} = 3.6$; $\sigma = 1.3$). We agree with the statement about attendance at the annual meeting, as the clinical mentors' meeting had only been held once prior to this study. Based on the comparison of the mean responses, the results show that the standard deviation with respect to the values of the arithmetic mean is high, indicating that the units in the sample are dispersed (and a lower concentration of units around the AM).

Based on the results of the survey, we can confirm the hypothesis: "We predict that mentors will mostly agree with the representation of the tasks", as more than 33% of mentors agreed and more than 50% of mentors strongly agreed with the representation of tasks.

We were interested in the extent to which mentors assess their didactic competence as adequate for transferring knowledge to the mentee. We assumed that mentors would overwhelmingly agree that mentoring is a process in which they transfer their competence to the mentee.

Mentors believe that mentoring builds self-confidence ($\bar{x} = 4.3$; $SD = 0.8$) and that mentoring enables the mentee to gain self-confidence and self-esteem ($\bar{x} = 4.3$; $SD = 0.6$). The lowest-rated statement was that they enable the mentees to become aware of their beliefs, assumptions and behaviours ($\bar{x} = 4.2$; $SD = 0.7$), which contradicts Brečko and Painkret (2018, p. 14), who say that people need feedback for their development as much as they need food and drink to survive. But even more damage can be done by dysfunctional feedback, such as excessive criticism or excessive and unreasoned praise.

The standard deviation is low relative to the values of the arithmetic mean, indicating a low dispersion of the data (and a higher concentration of units around the (AM)).

Based on the results of the survey, the hypothesis: "We assume that mentors will overwhelmingly agree that mentoring is a process in which they transfer their competence to the mentee" can be confirmed, as mentors mostly agreed in almost 44% of the statements and strongly agreed in almost 48%.

Furthermore, we wanted to know what additional skills mentors would like to acquire to be more successful in mentoring?

They indicated that they would like to increase their knowledge in the areas of research, informatics, legislation, planning, organisation of mentoring, and didactics. They would like as much information as possible on the topics that the students are expected to learn, and they would also like to build on their knowledge of orthopaedics and neurology. The faculty's annual training for clinical mentors will certainly continue to focus on these topics, as the integration of mentors from clinical practice and higher education teachers is clearly crucial for the successful clinical training of physiotherapy students. Mentors stressed that they would like to "have more time for students".

Our study found that mentors integrate the mentee into the physiotherapy and healthcare team (for clinical training); assess the mentee in clinical training; obtain patient consent to involve the mentee in observing, participating in and/or performing physiotherapy activities; teach, guide, monitor and evaluate the mentee's work in

accordance with the agreed programme of activities; facilitate learning situations for the mentee; create conditions and opportunities for the acquisition of competences; support the mentee in the development of his/her personal and professional identity. All these tasks have been confirmed by Cencič (2020, p. 91), who notes that the mentor must act as an expert or professional, as professionalism is the foundation of all mentoring activities. In addition, the mentor must be an educator, with good competences in the field, in order to be able to assess, comment, motivate and indirectly influence the student's overall development, and to act as a supporter or advocate for the student when he or she needs it. The personal qualities of the mentor are also important. In our study, we found that mentors are the least likely to attend the annual training for clinical mentors organised by the faculty and to prepare a programme of activities in line with the curriculum during the clinical training. These findings are consistent with the fact that only one mentor meeting had been held prior to our study and the fact that mentoring is new to the vast majority of mentors.

We found that mentors are aware that mentoring is about the learning and development of the mentee. This finding is shared by Zabukovec (2016, p. 89), who notes that the mentoring relationship is reciprocal but asymmetrical, with the mentor being more experienced and the mentee receiving more attention. In the survey, mentors indicated that mentoring develops their critical thinking skills and that mentoring fosters their personal and professional development. This is in line with Sambunjak et al. (2010, p. 77), who have suggested in a systematic study that mentoring in academic medicine is a complex phenomenon that affects the personal and professional lives of both mentor and mentee, and involves a degree of intimacy that makes it reminiscent of relationships with friends and family. Mentoring is inseparably embedded in a social context and shaped by institutional culture and climate. Successful mentoring requires both commitment and interpersonal skills on the part of the mentor and mentee, as well as a supportive institutional environment. Academic institutions interested in developing mentoring strategies should respect the nature of mentoring relationships, which encompass professional and personal aspects. Through our research we have found that mentors encourage the mentee to engage in ongoing communication that is oriented towards actively seeking ways to find solutions; that mentors allow the mentee to reflect; that they use questions to stimulate the mentee's thinking and enable the mentee to understand his/her mistakes. Mentors believe that mentoring builds self-confidence and enables the mentee to gain self-confidence and self-belief. Zabukovec (2016, p. 101) agrees with this, stating that the mentor's role is to guide the mentee towards the outlined development. All of this, in turn, enables the development of skills, knowledge, abilities and thinking, thus leading to success. Similarly, Sambunjak and colleagues (2010, p. 77) identify mentoring as a 'key developmental relationship' in academic medicine, resulting in a 'significant impact on personal development, career orientation, career choice and research productivity'. The relationship should be characterised primarily by open communication, trust and mutual respect. Finally, they conclude that a successful relationship requires commitment from both the mentor and the mentee.

LITERATURA

1. Brečko, D. in Painkret, S. (2018). Mentor in mentorski proces. Dostopno na <https://coaching-zdruzenje.si/wp-content/uploads/2019/11/Mentor-in-mentorski-proces.pdf> (pridobljeno dne 7.12.2022)
2. Carthas, S. and McDonnell B. (2013). The development of a physical therapy mentorship program in acute care. *Journal of acute care physical therapy*, 4(2), 84-89. <https://doi.org/10.1097/01.JAT.0000436268.12583.4f>
3. Cencič, M. (2020). Vloge učitelja mentorja pri zaključnih delih študentov in pogledi študentov na njegovo mentorsko delo. *Sodobna pedagogika/Journal of Contemporary Educational Studies*, 71(2), 74-93.
4. Cvetek, S. (2005). Poučevanje kot profesija, učitelj kot profesionallec. Radovljica: Didakta.
5. Dumont, H., Istance, D. and Benavides, F. (2010). The Nature of Learning. Using research to inspire practice. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264086487-en>
6. Ezzat, A. M. and Maly, M. R. (2012). Building passion develops meaningful mentoring relationships among Canadian physiotherapists. *Physiother Can.*, 64(1), 77-85. <https://doi.org/10.3138/ptc.2011-07>
7. Filej, B., Žvanut, B. in Kaučič, B. M. (2018). Expected professional and personal characteristics of clinical mentors: Differences between physiotherapy and social gerontology students. *Journal of Health Sciences*, 8(3), 162-170. <https://doi.org/10.17532/jhsci.2018.255>
8. Hamshire, C. and Wibberley, C. (2017). Fitting in with the team: Facilitative mentors in physiotherapy student placements. *Teaching & Learning Inquiry*, 5(2), 80-88. <https://doi.org/10.20343/teachlearningqu.5.2.7>
9. Henry-Noel, N., Bishop, M., Gwede, C. K., Petkova, E. and Szumacher, E. (2019). Mentorship in Medicine and Other Health Professions. *Journal of Cancer Education* 34, 629-637. <https://doi.org/10.1007/s13187-018-1360-6>
10. Kermavnar, N. in Govekar-Okoliš, M. (2016). Pogledi mentorjev in študentov zdravstvene nege na praktično usposabljanje. *Andragoška spoznanja*, 22(2), 23-37. <https://doi.org/10.4312/as.22.2.23-37>
11. King, J. (2017). Clinician's Commentary on Yoon et al. *Physiotherapy Canada*, 69(1), 47-48. <https://doi.org/10.3138/ptc.2015-52-CC>
12. Kokkinis, D. (2021). The Role of the Physiotherapist as a Mentor in Pediatric Education. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 9(4), 58-63. <https://docplayer.net/209742122-The-role-of-the-physiotherapist-as-a-mentor-in-pediatric-education.html>
13. Kotnik, M., Petrica, L. in Erjavšek, Z. (2010). Vloga mentorja v zdravstveni negi na onkološkem inštitutu Ljubljana. *Obzor Zdr N.*, 44(4), 239-44.
14. Kotnik, P. (ur.). (2021). Aktivnosti v fizioterapiji: dnevnik študentov na kliničnem usposabljanju. Novo mesto: Fakulteta za zdravstvene vede.
15. Ličen, N. (2006). Uod v izobraževanje odraslih. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
16. Peiris, C. L., Reubenson, A., Dunwoodie, R., Lawton, V., Francis-Cracknell, A. and Wells, C. (2022). Clinical placements in private practice for physiotherapy students are perceived as safe and beneficial for students, private practices and universities: a national mixed-methods study. *Journal of Physiotherapy*, 68, 61-68. <https://doi.org/10.1016/j.jphys.2021.12.007>
17. Podlesek, A. (2016). Kompetenčni pristop k supervizirani praksi. V A. Podlesek (ur.), *Razvoj sistema supervizirane prakse psihologov v Sloveniji* (str. 81-87). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
18. Podlesek, A., Pelc, J., Kocbek, K., Zabukovec, V., Štirn, M., Poštuvan, V., Pirc, T., Straumsheim, P. A., Danielsen, E., Duckert, M., Kyte, B., Bučar S. in Ponikvar, K. (2016). Smernice za izvajanje supervizirane prakse psihologov. V A. Podlesek (ur.), *Razvoj sistema supervizirane prakse psihologov v Sloveniji* (str. 291-325). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.

19. Pravilnik o pogojih, ki jih mora izpolnjevati zavod za izvajanje praktičnega pouka dijakov zdravstvenih šol in študentov visokošolskih zavodov za podelitev naziva učni zavod. (2005). Uradni list RS, št. 23/05 (20. 10. 2005). Dostopno na <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV6607t> (pridobljeno 19.12.2022)
20. Priročnik za mentorje študentom na strokovni praksi. (2013). Visoka šola za upravljanje in poslovanje: Novo mesto.
21. Sambunjak, D., Straus, S. E. and Marušič, A. (2010). A systematic review of qualitative research on the meaning and characteristics of mentoring in academic medicine. *J Gen Intern Med* 25(1), 72–78. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2811592/>. <https://doi.org/10.1007/s11606-009-1165-8>
22. Strategija razvoja 2016-2020. (november, 2015). Novo mesto: Fakulteta za zdravstvene vede Novo mesto. Dostopno na: https://fzv.uni-nm.si/uploads/fzv/public/document/60-fzv_nm_strategija_razvoja_2016-2020_sl.pdf (pridobljeno 13. 12. 2022)
23. Straus, S. E., Chatur, F. and Taylor, M. (2009). Issues in the mentor–mentee relationship in academic medicine: a qualitative study. *Academic Medicine*, 84(1), 135-139. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e31819301ab>
24. Valenčič Zuljan, M., Vogrinc, J., Bizjak, C., Krištof, C. in Kalin, J. (2007). Izzivi mentorstva. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
25. Visokošolski strokovni študijski program 1. stopnje FIZIOTERAPIJA. (2019). Novo mesto: Fakulteta za zdravstvene vede Novo mesto. Dostopno na: https://fzv.uni-nm.si/uploads/_custom/03_unmfzv/cistopisi/2_Cistopis_1_STOPNJA_FTH_november_2021.pdf (pridobljeno 17.11.2022)
26. Yoon, L., Campbell, T., Bellemore, W., Ghawi, N., Lai, P., Desveaux, L., Quesnel, M. and Brooks, D. (2017). Exploring mentorship from the perspective of physiotherapy mentors in Canada. *Physiotherapy Canada*, 69(1), 38-46. <https://doi.org/10.3138/ptc.2015-52>
27. Zabukovec, V. (2016). Razvoj mentorskega odnosa. V A. Podlessek (ur.), *Razvoj sistema supervizirane prakse psihologov v Sloveniji* (str. 89-101). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.

NAVODILA AVTORJEM

Revija za ekonomske in poslovne vede objavlja znanstvene, strokovne in druge prispevke. Kategorijo članka predlaga avtor, končno presjelo pa na osnovi strokovnih recenzij opravi uredništvo oziroma odgovorni urednik. Članki, ki so objavljeni, so recenzirani.

Avtorje prosimo, da pri pripravi znanstvenih in strokovnih člankov upoštevajo naslednja navodila:

1. Članke v tiskani obliki z vašimi podatki in povzetkom v skladu z navodili pošljete na naslov: Revija za ekonomske in poslovne vede, Na Loko 2, SI-8000 Novo mesto, Slovenija. Članke sprejemamo tudi po elektronski pošti na elektronski naslov uredništva. Prejetega gradiva ne vračamo.
2. Članek s povzetkom priložite na ustreznem podatkovnem mediju. Ime datoteke članka naj bo priimek avtorja ali naslov članka – kar naj bo jasno označeno tudi na poslanem podatkovnem mediju. Članek naj bo napisan z urejevalnikom besedil Microsoft Word. V primeru, da nam članek posredujete izključno v elektronski obliki, nam poslani material posredujete tudi v PDF obliki.
3. Znanstveni članki lahko obsegajo do 30.000 znakov.
4. Vsak članek naj ima na posebnem listu naslovno stran, ki vsebuje ime in priimek avtorja, leto rojstva, domači naslov, telefonsko številko, naslov članka, akademski in strokovni naslov, naslov ustanove, kjer je zaposlen in elektronski naslov. V primeru, da je avtorjev več, se napišejo zahtevani podatki za vsakega avtorja posebej. Vodilni avtor mora biti med avtorji napisan na prvem mestu.
5. Znanstveni in strokovni članki morajo imeti povzetek v slovenskem (od 1.000 do 1.200 znakov s presledki) in v angleškem jeziku. Povzetek in ključne besede naj bodo napisani na začetku članka. Priložiti je treba tudi razširjeni povzetek (10.000 znakov s presledki) v angleškem jeziku.
6. Tabele in slike naj bodo v besedilu smiselno vključene. Slike naj bodo priložene tudi kot samostojne datoteke v ustreznem slikovnem (jpeg), oziroma vektorskem (eps, pdf, png) zapisu v ločljivosti vsaj 600 pik na palec. Slikovno gradivo, ki ne zadošča minimalnim zahtevam, bo v končni tehnični pripravi zaradi neustreznosti izpuščeno.
7. Pri citiranju, povzemanju in navajanju literature priporočamo upoštevanje standarda APA (American Psychological Association) in sicer na naslednji način:
 - Za knjige: priimek in ime avtorja, leto izdaje, naslov, kraj, založba. Primer: Samuelson, P. A. and Nordhaus, W. D. (2010). Economics. Boston: McGraw Hill.
 - Za članke v revijah: priimek in ime avtorja, leto objave, naslov revije, letnik, številka, strani. Primer: Mauer, P. (2013). V posel s treznim premislekom. Podjetnik, 22 (7/8) str. 52–55.
 - Za članke v zbornikih: priimek in ime avtorja, leto objave, naslov članka, podatki o knjigi ali zborniku, strani. Primer: Senjur, M. (2009). Strategija razvoja Slovenije in gospodarska recesija. V: Nared, J. and Perko, D. (ur.). Razvojni izzivi Slovenije. Ljubljana: Založba ZRC, str. 21–28.
 - V primeru spletnih referenc je obvezno navajanje točne spletne strani skupaj z imenom dokumenta ter datumom povzema informacije. Primer: Gostiša, M. (2001). Vloga kadrovskih služb pri razvoju delavskega samoupravljanja. Referat na Dnevih kadrovskih delavcev v Portorožu. Dostopno na: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/vlogakadrovsluzb.doc> (pridobljeno 25.11.2021).
8. Vključevanje reference v tekst: Če gre za točno navedbo, napišemo v oklepaju priimek avtorja, leto izdaje in stran (Starč, 2013, str. 15). Če pa gre za splošno navedbo, stran izpustimo (Bobek, 2013).

Vsa dodatna pojasnila glede priprave in objave prispevkov, za katere menite, da niso zajeta v navodilih, dobite pri glavnem in odgovornem uredniku. Za splošnejše informacije in tehnično pomoč pri pripravi prispevka se lahko obrnete na uredništvo oziroma na naš elektronski naslov: urednistvo@eb-nm.si.

INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

The Journal of Economic and Business Sciences publishes scientific and professional papers as well as other relevant papers. The category of the paper is proposed by the author, and the final assessment is based on peer review and made by the Editor-in-Chief. The published papers are reviewed.

In the preparation of scientific paper, please observe the following instructions:

1. Papers in printed form with your details and the abstract in accordance with the instructions should be sent to the Editorial Board of Journal of Economic and Business Sciences, Na Loko 2, SI-8000 Novo mesto, Slovenia. We also accept papers sent to our email address. The material received will not be returned.
2. The paper and the abstract should be submitted on the relevant data media. The file name should include the surname of the author or the title of the paper – which should also be clearly marked on the data media. The paper should be written with Microsoft Word text editor. If the paper is sent only in electronic form (not in printed form as well), it should also be sent in PDF format.
3. Scientific papers may include up to 30,000 characters.
4. Each paper should have a cover page on a separate sheet, containing the author's name and surname, year of birth, home address, telephone number, title, academic and professional title, the address of the institution where the author works and the email address. If there are several authors, the form should include the required information for each author separately. The primary author must be written in the first place.
5. Scientific and professional papers should have an abstract in Slovene (from 1,000 up to 1,200 characters with spaces) and English. The abstract and key words should be written at the beginning of the paper. There should also be an extended abstract (10,000 characters with spaces) in English.
6. Tables and figures should be included in the text where they belong. As separate files, images should also be attached in the corresponding image (jpeg) or vector (eps, pdf, png) format with the resolution of at least 600 dots per inch. Images that do not meet the minimum requirements shall be omitted in the final technical preparation of the Journal.
7. When quoting, summarising and citing literature, we recommend following the APA (American Psychological Association) standard as follows:
 - For books: the author's surname and name, year of publication, title, place, publisher. For example: Samuelson, P. A. and Nordhaus, W. D. (2010). Economics. Boston: McGraw Hill.
 - For articles in journals: the author's surname and name, year of publication, title of the journal, volume, number, pages. For example: Mauer, P. (2013). V posel s treznim premislekom. Podjetnik, 22(7/8) pp. 52–55.
 - For articles in proceedings: the author's surname and name, year of publication, title, information about the book or the journal, pages. For example: Senjur, M. (2009). Strategija razvoja Slovenije in gospodarska recesija. In: Nared, J. and Perko, D. (ed.). Razvojni izzivi Slovenije. Ljubljana: Založba ZRC, pp. 21–28.
 - In the case of online references, the exact website must be cited, together with the name of the document and the date on which the information was summarised. For example: Gostiša, M. (2001). Vloga kadrovskih služb pri razvoju delavskega samoupravljanja. Paper at HR Managers Days in Portorož. Available at: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/vlogakadrovsluzb.doc>. (retrieved 25.11.2021).
8. The inclusion of references in the text: If it is an exact reference, the surname, the year of publication and the page should be written in brackets (Starč, 2013, str. 15). If it is a general reference, the page is omitted (Bobek, 2013).

For any further clarification and information not covered in these instructions with regard to the preparation and publication of papers, please contact the Editor-in-Chief. For general information and technical assistance in preparing the paper, please contact the editorial office or send your questions to our e-mail address: urednistvo@eb-nm.si.