

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

EB

Vol. 11 • No. 1 • 2024



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*

Ermina Begović (Italija), Vito Bobek (Avstrija), Srečko Devjak (Slovenija), Miroslav Djordjevic (Rusija), Luiela Magdalena Csorba (Romunija), Karl Farmer (Avstrija), Malči Grivec (Slovenija), Kadrija Hodžić (Bosna in Hercegovina), Aleš Jug (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), Aleksandar Šobot (Slovenija), Violeta Šugar (Hrvaška)

Tehnični urednik *Technical Editor*

Bojan Nose

Tajniška dela *Secretary*

Maša Bučar Šmajdek

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.v11i1>

ISSN 2350-384X

VSEBINA CONTENTS

<i>Radojko Lukić, PhD</i> Economic Performance of Balkan Countries Gospodarska uspešnost Balkanskih držav	3
<i>Boštjan Blažič, dr. Jasmina Starc</i> Prednosti in pomanjkljivosti elektronskega poslovanja v osnovnih šolah The Advantages and Disadvantages of E-commerce in Primary Schools	26
<i>Ažbe Jurkovič, dr. Sergej Gričar</i> Časovnica razvoja nepridobitnega sektorja v Sloveniji NGO Development in Slovenia	50
<i>Martin Medle</i> Vpliv delovnih vrednot na organizacijsko vedenje The Influence of Work Values on Organizational Behavior	75
<i>Nataša Štefanič, dr. Jasmina Starc</i> Zeleno vedenje in trajnostna miselnost zaposlenih v podjetju Green Behaviour and a Sustainable Mindset among Company Employees	95

Economic Performance of Balkan Countries

DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v11i1.136>

Original scientific article

UDC 338.123+519.8(497)

KEYWORDS: *economy, performance, Balkan countries, LMAW-DNMA method.*

ABSTRACT - *The issue of analyzing the factors of the dynamics of the economic performance of each economy, which means the countries of the Balkans (Albania, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Kosovo, North Macedonia, Montenegro, Romania, Serbia, Slovenia, Greece and Turkey), Southeastern Europe, is continuously very current, challenging, significant and complex. Adequate control of key factors can have a significant impact on the achievement of the target economic performance of each economy, including the Balkan countries. The application of multi-criteria decision-making methods enables adequate control of the key factors of the economic performance of the economies of the Balkan countries. In terms of economic performance, Serbia is in a better position than Croatia and Slovenia. Kosovo is in the worst economic position. The target economic performance of the countrymen of the Balkans can be achieved by managing inflation, and unemployment, and receiving personal remittances as effectively as possible.*

Izvirni znanstveni članek

UDK 338.123+519.8(497)

KLJUČNE BESEDE: *gospodarstvo, zmogljivost, balkanske države, metoda LMAW-DNMA.*

POVZETEK - *Problematika analize dejavnikov dinamike gospodarske uspešnosti posameznega gospodarstva, kar pomeni države Balkana (Albanija, Bosna in Hercegovina, Bolgarija, Hrvaška, Kosovo, Severna Makedonija, Črna gora, Romunija, Srbija, Slovenija, Grčija in Turčija), jugovzhodna Evropa, je vseskozi zelo aktualna, zahtevna, pomembna in kompleksna. Ustrezen nadzor ključnih dejavnikov lahko pomembno vpliva na doseganje ciljne gospodarske uspešnosti vsakega gospodarstva, tudi balkanskih držav. Uporaba večkriterijskih metod odločanja omogoča ustrezen nadzor nad ključnimi dejavniki gospodarske uspešnosti gospodarstev balkanskih držav. Srbija je po gospodarski uspešnosti v boljšem položaju kot Hrvaška in Slovenija. Kosovo je v najslabšem gospodarskem položaju. Ciljno gospodarsko uspešnost balkanskih državljanov je mogoče doseči s čim bolj učinkovitim obvladovanjem inflacije in brezposelnosti ter prejetjem osebnih nakazil.*

1 Introduction

The motivation for researching the problem addressed in this paper is to use a mathematical approach to assess the economic performance of Balkan countries as accurately as possible. The goal of this is to improve the economic performance of Western Balkan countries in the future by taking appropriate measures based on this knowledge. The basic research hypothesis of the problem discussed in this study is based on the fact that only the continuous control of key factors contributes to the improvement of the economic performance of Balkan countries. The function of this is the application of the LMAW–DNMA method.

Researching the factors of the dynamics of the economic performance of each economy, which also includes the countries of the Balkans (Albania, Bosnia and

Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Kosovo, North Macedonia, Montenegro, Romania, Serbia, Slovenia, Greece, and Turkey) in Southeastern Europe, is very challenging, significant, complex, and continuously topical. It indicates the critical factors and what measures should be taken to achieve the target economic performance. Bearing that in mind, this paper comparatively analyzes the economic performance of the economies of Balkan countries using the LMAW–DNMA (Logarithm Methodology of Additive Weights – Double Normalization-based Multiple Aggregation) method. Based on a complex comparative analysis using the given methodology, the real situation in terms of the achieved economic performance of the economy of Balkan countries can be viewed, and relevant measures for future improvement can be proposed, such as effective management of the growth of the gross domestic product, inflation, industry, agriculture, import, export, income, taxes, etc.

Permanent control of key factors is a basic assumption for improving the economic performance of the economies of Balkan countries. In addition to the application of ratio analysis, a significant role is played by statistical analysis, DEA (Data Envelopment Analysis), and the use of multi-criteria decision-making methods, including the LMAW–DNMA method. In contrast to classical analysis, their integrated application gives more accurate results of the achieved economic performance of the economies of Balkan countries as a basis for future improvement by applying adequate measures. In this paper, the comparative analysis of economic performance factors of the economy of Balkan countries is based on ratio analysis, statistical analysis, and, in particular, on the use of the LMAW–DNMA method, which enables the ranking of alternatives (in this particular case, the alternatives are the Balkan countries) based on the simultaneous use of several selected criteria. Knowing the positioning of individual Balkan countries is a prerequisite for future improvement by applying relevant economic and other measures.

The literature devoted to the analysis of the economic performance of each economy is very rich. In classical literature, the analysis of the economic performance of the economy is mainly based on financial analysis, ratio analysis, and statistical analysis. In contemporary literature, DEA (Data Envelopment Analysis) models are increasingly used in the world when analyzing the efficiency of companies from all countries and economic sectors (Park & Kim, 2022; Zohreh Moghaddas et al., 2022; Amirteimoori et al., 2022; Alam et al., 2022; Photos Čiković & Lozić, 2022; Sala-Garrido, 2023; Andersen & Petersen, 1993; Banker et al., 1984; Chen et al., 2021; Chang et al., 2020; Guo & Cai, 2020; Lee et al., 2011; Lin et al., 2020; Pendharkar et al., 2021; Tone, 2002; Dobrović et al., 2021; Podinovski et al., 2021; Rostamzadeh et al., 2021; Fenyves & Tarnóczy, 2020; Amini et al., 2019; Tsai et al., 2021; Cooper et al., 1999; Amin & Hajjami, 2021; Chen et al., 2018, 2020, 2021a, 2021b; Stević et al., 2022; Rasoulzadeh et al., 2021). This is the case, for example, with the analysis of the efficiency of companies in Serbia (Đurić et al., 2020; Mandić et al., 2017; Martić & Savić, 2001; Radonjić, 2020; Lukic et al., 2017, 2020; Lukic, 2018, 2022a, 2022b, 2022c, 2023c; Lukic & Kozarevic, 2019; Lukic & Hadrovic Zekic, 2019; Vojteški Kljenak & Lukić, 2022). DEA models give a realistic picture of which domestic or

foreign companies are efficient and which are not, and what measures should be taken to increase efficiency.

Recently, in world literature, multi-criteria decision-making methods (ARAS – Additive Ratio Assessment, TOPSIS – Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution, WASPAS – Weighted Aggregates Sum Product Assessment, etc.) are increasingly applied when analyzing the performance of companies from all countries of the world and economic sectors (Ayçin & Arsu, 2021; Popović et al., 2022; Ecer & Aycin, 2022; Mishra et al., 2022; Nguyen et al., 2022; Rani et al., 2022; Toslak et al., 2022). The situation is the same, for example, with literature in Serbia (Stojanović et al., 2022; Lukic, 2021, 2023a, 2023b, 2023e, 2023f, 2023g, 2023h, 2023j, 2023k). Because multi-criteria decision-making methods (DCDM) lead to more realistic results compared to classical methods (such as financial analysis and ratio analysis) as a basis for future improvement by applying relevant eco-friendly and other measures. Based on that, in this paper, the economic performance factors of the economies of Balkan countries are comparatively analyzed using, in addition to ratio analysis and statistical analysis, especially the LMAW–DNMA method. LMAW–DNMA is a newer multi-criteria decision-making method. Compared to the classical methods, for example, ratio analysis, this method gives more accurate results as they simultaneously integrate several indicators. This enables the selection of adequate economic and other measures to improve the economic performance of the economies of Balkan countries in the future.

2 Methodology

In this paper, the required empirical data from the World Bank is used, for the reason that they fully correspond to the researched aspect of economic performance factors of the economies of Balkan countries.

Using the LMAW and DNMA methods, we will evaluate the economic performance factors of the economies of Balkan countries, based on statistical data from the World Bank. In the following, we will present the basic characteristics of the given methods.

The LMAW (Logarithm Methodology of Additive Weights) method is the latest method used to calculate criteria weights and rank alternatives (Liao & Wu, 2020; Demir, 2022). It takes place through the following steps: m alternatives $A = \{A_1, A_2, \dots, A_m\}$ are evaluated in comparison with n criteria $C = \{C_1, C_2, \dots, C_n\}$ with the participation of k experts $E = \{E_1, E_2, \dots, E_k\}$ and according to a predefined linguistic scale (Pamučar et al, 2021).

Step 1: Determination of weight coefficients of criteria

Experts $E = \{E_1, E_2, \dots, E_k\}$ set priorities with criteria $C = \{C_1, C_2, \dots, C_n\}$ in relation to the previously defined values of the linguistic scale. At the same time, they assign a higher value to the criterion of greater importance and a lower value to the criterion of

lesser importance on the linguistic scale. Thus, the priority vector is obtained. The label $\gamma_{C_n}^e$ represents the value of the linguistic scale that the expert e ($1 \leq e \leq k$) assigns to the criterion C_i ($1 \leq t \leq n$)

Step 1.1: Defining the absolute anti-ideal point γ_{AIP}

The absolute ideal point should be less than the smallest value in the priority vector. It is calculated according to the equation:

$$\gamma_{AIP} = \frac{\gamma_{min}^e}{S}$$

where γ_{min}^e is the minimum value of the priority vector and S should be greater than the base logarithmic function. In the case of using the function Ln , the value of S can be chosen as 3.

Step 1.2: Determining the relationship between the priority vector and the absolute anti-ideal point

The relationship between the priority vector and the absolute anti-ideal point is calculated using the following equation:

$$n_{C_n}^e = \frac{\gamma_{C_n}^e}{\gamma_{AIP}} \quad (1)$$

So, the relational vector $R^e = (n_{C_1}^e, n_{C_2}^e, \dots, n_{C_n}^e)$ is obtained, where $n_{C_n}^e$ represents the value of the relational vector derived from the previous equation, and $n_{C_n}^e$ represents the relational vector e ($1 \leq e \leq k$).

Step 1.3: Determination of the vector of weight coefficients

The vector of weight coefficients $w = (w_1, w_2, \dots, w_n)^T$ is calculated by the expert e ($1 \leq e \leq k$) using the following equation:

$$w_j^e = \frac{\log_A(n_{C_n}^e)}{\log_A(\prod_{j=1}^n n_{C_n}^e)}, A > 1 \quad (2)$$

where w_j^e represents the weighting coefficients obtained according to expert evaluations e^{th} and the $n_{C_n}^e$ elements of the realization vector R . The obtained values for the weighting coefficients must meet the following condition: $\sum_{(j=1)}^n w_j^e = 1$.

By applying the Bonferroni aggregator shown in the following equation, the aggregated vector of weight coefficients $w = (w_1, w_2, \dots, w_n)^T$ is determined:

$$w_j = \left(\frac{1}{k \cdot (k-1)} \sum_{x=1}^k (w_j^{(x)})^p \cdot \sum_{\substack{y=1 \\ y \neq x}}^k (w_{ij}^{(y)})^q \right)^{\frac{1}{p+q}} \quad (3)$$

The values of p and q are stabilization parameters and $p, q \geq 0$. The resulting weight coefficients should fulfill the condition that $\sum_{(j=1)}^n w_j^e = 1$.

The DNMA (Double Normalization-based Multiple Aggregation) method is a newer method for showing alternatives (Demir, 2022). Two different normalized (linear and vector) techniques are used, as well as three different coupling functions (Complete Compensatory Model – CCM, Uncompensatory Model – UCM, and Incomplete Compensatory Model – ICM). The steps for applying this method are as follows (Liao & Wu, 2020; Ecer, 2020):

Step 1: Normalized decision matrix

The elements of the decision matrix are normalized with linear (\hat{x}_{ij}^{1N}) normalization using the following equation

$$\hat{x}_{ij}^{1N} = 1 - \frac{|x^{ij} - r_j|}{\max\{\max_i x^{ij}, r_j\} - \min\{\min_i x^{ij}, r_j\}} \quad (4)$$

The vector (\hat{x}_{ij}^{2N}) is normalized using the following equation:

$$\hat{x}_{ij}^{2N} = 1 - \frac{|x^{ij} - r_j|}{\sqrt{\sum_{i=1}^m (x^{ij})^2 + (r_j)^2}} \quad (5)$$

The value r_j is the target value for the c_j criterion and is considered $\max_i x^{ij}$ for both utility and $\min_i x^{ij}$ cost criteria.

Step 2: Determining the weight of the criteria

This step consists of three phases:

Step 2.1: In this phase, the standard deviation (σ_j) for the criterion c_j is determined with the following equation. where m is the number of alternatives:

$$\sigma_j = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m \left(\frac{x^{ij}}{\max_i x^{ij}} - \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m \left(\frac{x^{ij}}{\max_i x^{ij}} \right) \right)^2}{m}} \quad (6)$$

Step 2.2: Values of the standard deviation calculated for the criteria are normalized with the following equation:

$$w_j^\sigma = \frac{\sigma_j}{\sum_{i=1}^n \sigma_j} \quad (7)$$

Step 2.3: Finally, the weights are adjusted with the following equation:

$$\hat{w}_j = \frac{\sqrt{w_j^\sigma \cdot w_j}}{\sum_{i=1}^n \sqrt{w_j^\sigma \cdot w_j}} \quad (8)$$

Step 3: Calculating the aggregation model

Three aggregation functions (CCM, UCM, and ICM) are calculated separately for each alternative.

The CCM (Complete Compensatory Model) is calculated using the following equation:

$$u_1(a_i) = \sum_{j=1}^n \frac{\hat{w}_j \cdot \hat{x}_{ij}^{1N}}{\max_i \hat{x}_{ij}^{1N}} \quad (9)$$

The UCM (Uncompensatory Model) is calculated using the following equation:

$$u_2(a_i) = \max_j \hat{w}_j \left(\frac{1 - \hat{x}_{ij}^{1N}}{\max_i \hat{x}_{ij}^{1N}} \right) \quad (10)$$

The ICM (Incomplete Compensatory Model) is calculated using the following equation:

$$u_3(a_i) = \prod_{j=1}^n \left(\frac{\hat{x}_{ij}^{2N}}{\max_i \hat{x}_{ij}^{2N}} \right)^{\hat{w}_j} \quad (11)$$

Step 4: Integration of utility values

The calculated utility functions are integrated with the following equation using the Euclidean distance principle:

$$DN_i = w_1 \sqrt{\varphi \left(\frac{u_1(a_i)}{\max_i u_1(a_i)} \right)^2 + (1 - \varphi) \left(\frac{m - r_1(a_i) + 1}{m} \right)^2} - w_2 \sqrt{\varphi \left(\frac{u_2(a_i)}{\max_i u_2(a_i)} \right)^2 + (1 - \varphi) \left(\frac{r_2(a_i)}{m} \right)^2} + w_3 \sqrt{\varphi \left(\frac{u_3(a_i)}{\max_i u_3(a_i)} \right)^2 + (1 - \varphi) \left(\frac{m - r_3(a_i) + 1}{m} \right)^2} \quad (12)$$

In this case, the means $r_1(a_i)$ and $r_3(a_i)$ represent the ordinal number of the alternative a_i sorted by CCM and ICM functions in descending value (higher value first). On the other hand, $r_2(a_i)$ shows the sequence number in the obtained order according to the increasing value (smaller value first) for the UCM function used. The label φ is the relative importance of the child value used and is within the range [0.1]. It can be considered as $\varphi=0.5$. The coefficients w_1, w_2, w_3 are the obtained weights of the used functions CCM, UCM, and ICM, respectively. The sum should be equal to $w_1 + w_2 + w_3 = 1$. When determining the weights, if the decision maker attaches importance to a wider range of performance alternatives, he or she can set a higher value for w_j . In case the decision maker is not willing to take risks, i.e., to choose a poor

alternative according to some criterion, he or she can assign a higher weight to w_2 . However, the decision maker may assign a greater weight to w_3 if he or she simultaneously considers overall performance and risk. Finally, the DN values are sorted in descending order, with the higher-value alternatives being the best.

3 Empirical results and discussion

The key issue in the application of the LMAW–DNMA method to the evaluation of the economic performance of the economies of Balkan countries is the selection of appropriate criteria and the determination of their weighting coefficients (weights). In this paper, the choice of criteria (C1 – GDP (current US\$) – billion; C2 – GDP per capita (current US\$); C3 – GDP growth (annual %); C4 – Unemployment, total (% of total labor force) – modeled ILO estimate; C5 – Inflation, consumer prices (annual %); and C6 – Personnel remittances, received (% of GDP)) was carried out according to the nature of the research of the problem in question. The criteria are shown in Table 1 and fully correspond to the nature of the problem of a comparative analysis of economic performance factors of the economies of Balkan countries. The alternatives are the Balkan countries (A1 – Albania, A2 – Bosnia and Herzegovina, A3 – Bulgaria, A4 – Croatia, A5 – Kosovo, A6 – North Macedonia, A7 – Montenegro, A8 – Romania, A9 – Serbia, A10 – Slovenia, A11 – Greece, and A12 – Turkey), which are also shown in the same table. Figure 1 shows a ratio analysis of the observed economic performance indicators of the economies of Balkan countries for 2022.

Table 1

Initial data, 2022

		<i>GDP (current US\$) (billion)</i>	<i>GDP per capita (current US\$)</i>	<i>GDP growth (annual %)</i>	<i>Unemployment, total (% of total labor force) (modeled ILO estimate)</i>	<i>Inflation, consumer prices (annual %)</i>	<i>Personal remittances received (% of GDP)</i>
		C1	C2	C3	C4	C5	C6
A1	Albania	18.88	6,802.2	4.8	11.8	6.7	9.2
A2	Bosnia and Herzegovina	24.53	7,585.4	3.9	14.1	14.0	10.1
A3	Bulgaria	89.04	13,772.5	3.4	4.4	15.3	2.3
A4	Croatia	70.96	18,413.2	6.3	6.7	10.8	7.6
A5	Kosovo	9.43	5,351.4	3.5	0	11.6	17.1
A6	North Macedonia	13.56	6,591.5	2.1	15.1	14.2	3.4
A7	Montenegro	6.1	9,893.5	6.1	15.4	13.0	13.6
A8	Romania	301.26	15,892.1	4.8	5.4	13.8	2.9
A9	Serbia	63.5	9,393.6	2.3	9.5	12.0	8.8
A10	Slovenia	62.12	29,457.4	5.4	4.2	8.8	1.1
A11	Greece	219.07	20,732.1	5.9	12.2	9.6	0.3

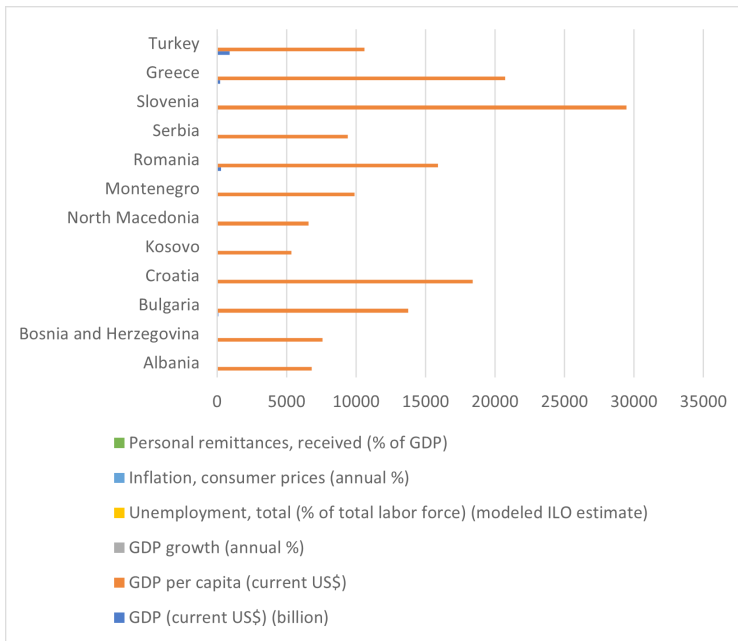
A12	Turkey	905.99	10,616.1	5.6	10.0	72.3	0.1
	Statistics						
	Mean	148.7033	12875.0833	4.5083	9.0667	16.8417	6.3750
	Median	62.8100	10254.8000	4.8000	9.7500	12.5000	5.5000
	Std. Deviation	255.18936	7162.70570	1.45005	4.92587	17.64408	5.54406
	Minimum	6.10	5351.40	2.10	.00	6.70	.10
	Maximum	905.99	29457.40	6.30	15.40	72.30	17.10

Note: Author's statistics

Source: The World Bank. <https://data.worldbank.org/country>

Figure 1

Economic performance indicators of the Balkan countries



Source: Author's picture

In the specific case, the gross domestic product per capita is the highest in Slovenia, and the lowest in Kosovo. The growth rate of the gross domestic product is the highest in Croatia and the lowest in North Macedonia. The unemployment rate is the highest in Montenegro (there is no data for Kosovo). Inflation is the highest in Turkey and the lowest in Albania. Received personal remittances are the highest in Kosovo and the lowest in Turkey. The differences are caused by the different levels of economic development of these Balkan countries.

In this case, therefore, there is a strong statistically significant correlation between the criteria C1 (Gross domestic product) and C5 (Inflation). In other words, this me-

ans that the target gross domestic product can be achieved in the Balkan countries by adequately managing inflation, for example, through the interest rate.

The Friedman Test is shown in Table 2 and Figure 2.

Table 2

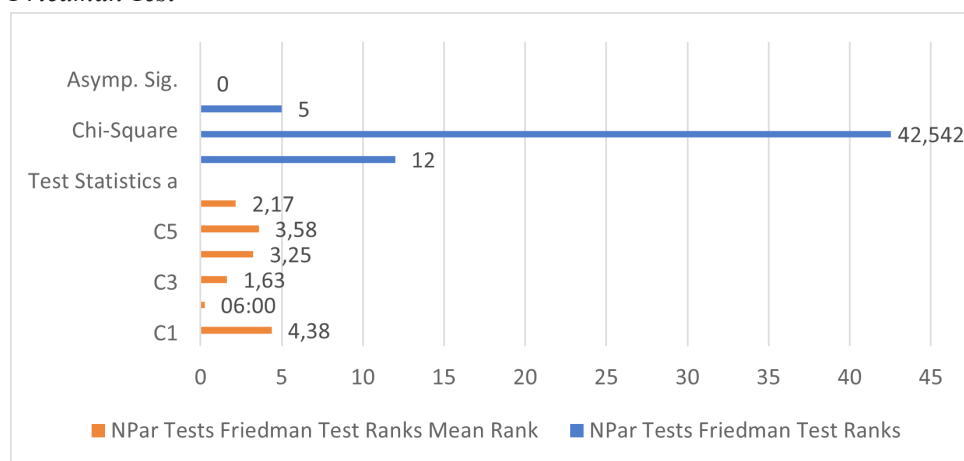
Friedman test

<i>NPar Tests</i>	
<i>Friedman Test</i>	
<i>Ranks</i>	
	Mean Rank
C1	4.38
C2	6:00
C3	1.63
C4	3.25
C5	3.58
C6	2.17
<i>Test Statistics a</i>	
N	12
Chi-Square	42.542
df	5
Asymp. Sig.	.000
a. Friedman Test	

Note: Author's statistics

Figure 2

Friedman Test



Source: Author's picture

Therefore, there is a significant statistical difference between the analyzed variables in this particular case (Asymp. Sig. .000).

Table 3 shows the prioritization scale.

Table 3*Prioritization scale*

<i>Prioritization Scale</i>		
<i>Linguistic Variables</i>	<i>Abbreviation</i>	<i>Prioritization</i>
Low	AL	1
Very Low	VL	1.5
Low	L	2
Medium	M	2.5
Equal	E	3
Medium High	MH	3.5
High	H	4
Very High	VH	4.5
High	AH	5

Source: Demir, 2022

Table 4 and Figure 3 shows the evaluation and weight coefficients of the criteria.

Table 4*Evaluation and weight coefficients of the criteria*

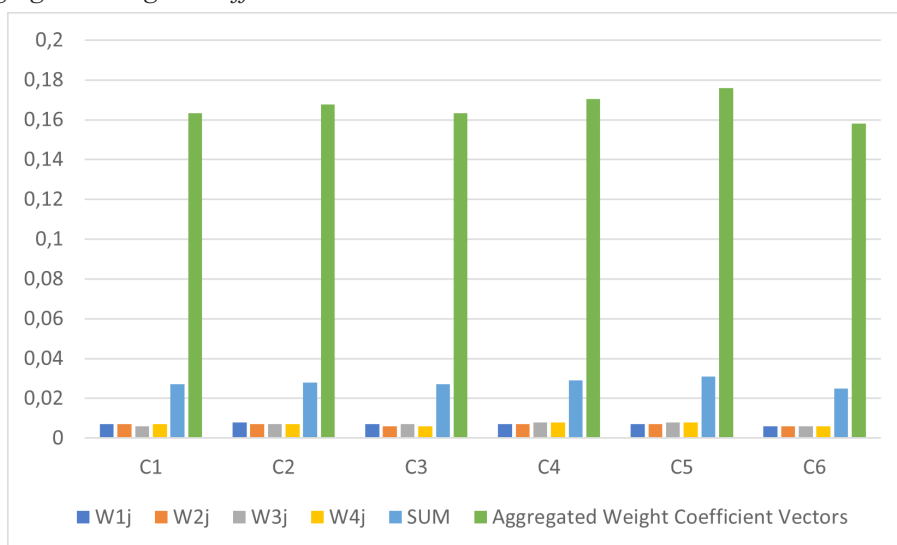
<i>KIND</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>I</i>
	<i>C1</i>	<i>C2</i>	<i>C3</i>	<i>C4</i>	<i>C5</i>	<i>C6</i>
E1	H	AH	H	E	MH	MH
E2	VH	VH	MH	H	H	MH
E3	E	MH	VH	AH	AH	H
E4	MH	E	E	VH	AH	E

<i>YAIP</i>	<i>0.5</i>						
	<i>C1</i>	<i>C2</i>	<i>C3</i>	<i>C4</i>	<i>C5</i>	<i>C6</i>	<i>LN(Π_η)</i>
R1	8	10	8	6	7	7	12.145
R2	9	9	7	8	8	7	12.445
R3	6	7	9	10	10	8	12.620
R4	7	6	6	9	10	6	11.821

<i>Weight Coefficients Vector</i>	<i>C1</i>	<i>C2</i>	<i>C3</i>	<i>C4</i>	<i>C5</i>	<i>C6</i>
W1j	0.171	0.190	0.171	0.148	0.160	0.160
W2j	0.177	0.177	0.156	0.167	0.167	0.156
W3j	0.142	0.154	0.174	0.182	0.182	0.165
W4j	0.165	0.152	0.152	0.186	0.195	0.152

<i>Aggregated Fuzzy Vectors</i>	<i>C1</i>	<i>C2</i>	<i>C3</i>	<i>C4</i>	<i>C5</i>	<i>C6</i>
W1j	0.007	0.008	0.007	0.007	0.007	0.006
W2j	0.007	0.007	0.006	0.007	0.007	0.006
W3j	0.006	0.007	0.007	0.008	0.008	0.006
W4j	0.007	0.007	0.006	0.008	0.008	0.006
SUM	0.027	0.028	0.027	0.029	0.031	0.025
Aggregated Weight Coefficient Vectors	0.1634	0.1677	0.1632	0.1705	0.1760	0.1582

Note: Author's statistics

Figure 3*Aggregated Weight Coefficient Vectors**Source: Author's picture*

In this specific case, therefore, the most important criterion is inflation (C5). In other words, this means that effective management of inflation can influence the achievement of the target economic performance of Balkan countries.

We will rank the countries of the Balkans according to their economic performance in 2022 using the LMAW–DNMA method. All the calculations and results of the LMAW–DNMA method are shown in further presentations of the studied problem (Tables 5–11, Figure 4). The meaning of individual symbols in the tables shown below is given in the analysis of the methods themselves.

Table 5*Initial Matrix*

INITIAL MATRIX	KIND	I	I	I	I	I	I
	Weight	0.1634	0.1677	0.1632	0.1705	0.1760	0.1582
		C1	C2	C3	C4	C5	C6
	A1	18.88	6,802.20	4.8	11.8	6.7	9.2
	A2	24.53	7,585.40	3.9	14.1	14	10.1
	A3	89.04	13,772.50	3.4	4.4	15.3	2.3
	A4	70.96	18,413.20	6.3	6.7	10.8	7.6
	A5	9.43	5,351.40	3.5	0	11.6	17.1
	A6	13.56	6,591.50	2.1	15.1	14.2	3.4
	A7	6.1	9,893.50	6.1	15.4	13	13.6
	A8	301.26	15,892.10	4.8	5.4	13.8	2.9
	A9	63.5	9,393.60	2.3	9.5	12	8.8
	A10	62.12	29,457.40	5.4	4.2	8.8	1.1

	A11	219.07	20,732.10	5.9	12.2	9.6	0.3
	A12	905.99	10,616.10	5.6	10	72.3	0.1
	MAX	905.9900	29457.4000	6.3000	15.4000	72.3000	17.1000
	MIN	6.1000	5351.4000	2.1000	0.0000	6.7000	0.1000

Note: Author's calculation

Table 6

Linear Normalization Matrix

<i>Linear Normalization MATRIX</i>		<i>C1</i>	<i>C2</i>	<i>C3</i>	<i>C4</i>	<i>C5</i>	<i>C6</i>	<i>MAX</i>
	A1	0.0142	0.0602	0.6429	0.7662	0.0000	0.5353	0.7662
	A2	0.0205	0.0927	0.4286	0.9156	0.1113	0.5882	0.9156
	A3	0.0922	0.3493	0.3095	0.2857	0.1311	0.1294	0.3493
	A4	0.0721	0.5418	1.0000	0.4351	0.0625	0.4412	1.0000
	A5	0.0037	0.0000	0.3333	0.0000	0.0747	1.0000	1.0000
	A6	0.0083	0.0514	0.0000	0.9805	0.1143	0.1941	0.9805
	A7	0.0000	0.1884	0.9524	1.0000	0.0960	0.7941	1.0000
	A8	0.3280	0.4373	0.6429	0.3506	0.1082	0.1647	0.6429
	A9	0.0638	0.1677	0.0476	0.6169	0.0808	0.5118	0.6169
	A10	0.0623	1.0000	0.7857	0.2727	0.0320	0.0588	1.0000
	A11	0.2367	0.6380	0.9048	0.7922	0.0442	0.0118	0.9048
	A12	1.0000	0.2184	0.8333	0.6494	1.0000	0.0000	1.0000

Note: Author's calculation

Table 7

Vector Normalization Matrix

<i>Vector Normalization MATRIX</i>		<i>C1</i>	<i>C2</i>	<i>C3</i>	<i>C4</i>	<i>C5</i>	<i>C6</i>	<i>MAX</i>
	A1	0.3392	0.6127	0.9144	0.9068	0.4025	0.7638	0.9144
	A2	0.3435	0.6261	0.8630	0.9663	0.4690	0.7907	0.9663
	A3	0.3915	0.7318	0.8344	0.7151	0.4809	0.5574	0.8344
	A4	0.3780	0.8112	1.0000	0.7747	0.4399	0.7159	1.0000
	A5	0.3322	0.5879	0.8401	0.0000	0.4472	1.0000	1.0000
	A6	0.3353	0.6091	0.7602	0.9922	0.4708	0.5903	0.9922
	A7	0.3297	0.6655	0.9886	1.0000	0.4599	0.8953	1.0000
	A8	0.5496	0.7681	0.9144	0.7410	0.4672	0.5754	0.9144
	A9	0.3725	0.6570	0.7716	0.8472	0.4508	0.7518	0.8472
	A10	0.3715	1.0000	0.9486	0.7099	0.4217	0.5215	1.0000
	A11	0.4884	0.8508	0.9772	0.9171	0.4289	0.4976	0.9772
	A12	1.0000	0.6779	0.9600	0.8601	1.0000	0.4916	1.0000
	Adj Wj	0.1707	0.1606	0.1542	0.1694	0.1649	0.1802	

Note: Author's calculation

Table 8*CCM (Complete Compensatory Model)*

<i>CCM (Complete Compensatory Model)</i>	<i>u1(ai)</i>	<i>C1</i>	<i>C2</i>	<i>C3</i>	<i>C4</i>	<i>C5</i>	<i>C6</i>	<i>SUM</i>
	A1	0.0032	0.0126	0.1294	0.1694	0.0000	0.1259	0.4405
	A2	0.0038	0.0163	0.0722	0.1694	0.0200	0.1158	0.3975
	A3	0.0450	0.1606	0.1366	0.1386	0.0619	0.0667	0.6095
	A4	0.0123	0.0870	0.1542	0.0737	0.0103	0.0795	0.4170
	A5	0.0006	0.0000	0.0514	0.0000	0.0123	0.1802	0.2445
	A6	0.0014	0.0084	0.0000	0.1694	0.0192	0.0357	0.2342
	A7	0.0000	0.0303	0.1468	0.1694	0.0158	0.1431	0.5055
	A8	0.0871	0.1093	0.1542	0.0924	0.0278	0.0462	0.5169
	A9	0.0176	0.0437	0.0119	0.1694	0.0216	0.1495	0.4137
	A10	0.0106	0.1606	0.1211	0.0462	0.0053	0.0106	0.3545
	A11	0.0446	0.1133	0.1542	0.1484	0.0081	0.0023	0.4709
	A12	0.1707	0.0351	0.1285	0.1100	0.1649	0.0000	0.6092

Note: Author's calculation

Table 9*UCM (Uncompensatory Model)*

<i>UCM (Uncompensatory Model)</i>	<i>u2(ai)</i>	<i>C1</i>	<i>C2</i>	<i>C3</i>	<i>C4</i>	<i>C5</i>	<i>C6</i>	<i>MAX</i>
	A1	0.1675	0.1480	0.0248	0.0000	0.1649	0.0543	0.1675
	A2	0.1669	0.1444	0.0820	0.0000	0.1448	0.0644	0.1669
	A3	0.1256	0.0000	0.0176	0.0309	0.1030	0.1134	0.1256
	A4	0.1584	0.0736	0.0000	0.0957	0.1546	0.1007	0.1584
	A5	0.1700	0.1606	0.1028	0.0000	0.1526	0.0000	0.1700
	A6	0.1692	0.1522	0.1542	0.0000	0.1456	0.1445	0.1692
	A7	0.1707	0.1304	0.0073	0.0000	0.1490	0.0371	0.1707
	A8	0.0836	0.0514	0.0000	0.0770	0.1371	0.1340	0.1371
	A9	0.1530	0.1170	0.1423	0.0000	0.1433	0.0307	0.1530
	A10	0.1600	0.0000	0.0330	0.1232	0.1596	0.1696	0.1696
	A11	0.1260	0.0474	0.0000	0.0211	0.1568	0.1778	0.1778
	A12	0.0000	0.1256	0.0257	0.0594	0.0000	0.1802	0.1802

Note: Author's calculation

Table 10*ICM (Incomplete Compensatory Model)*

<i>ICM (Incomplete Compensatory Model)</i>	<i>u3(ai)</i>	<i>C1</i>	<i>C2</i>	<i>C3</i>	<i>C4</i>	<i>C5</i>	<i>C6</i>	<i>MAX</i>
	A1	0.8443	0.9377	1.0000	0.9986	0.8735	0.9681	0.6685
	A2	0.8382	0.9326	0.9827	1.0000	0.8876	0.9645	0.6577
	A3	0.8788	0.9791	1.0000	0.9742	0.9131	0.9299	0.7118
	A4	0.8470	0.9669	1.0000	0.9577	0.8734	0.9416	0.6450
	A5	0.8285	0.9182	0.9735	0.0000	0.8757	1.0000	0.0000
	A6	0.8310	0.9246	0.9598	1.0000	0.8844	0.9107	0.5939
	A7	0.8275	0.9367	0.9982	1.0000	0.8798	0.9803	0.6673
	A8	0.9168	0.9724	1.0000	0.9650	0.8952	0.9199	0.7084

	A9	0.8691	0.9600	0.9857	1.0000	0.9012	0.9787	0.7254
	A10	0.8445	1.0000	0.9919	0.9436	0.8673	0.8893	0.6096
	A11	0.8884	0.9780	1.0000	0.9893	0.8731	0.8855	0.6645
	A12	1.0000	0.9395	0.9937	0.9748	1.0000	0.8799	0.8007

Note: Author's calculation

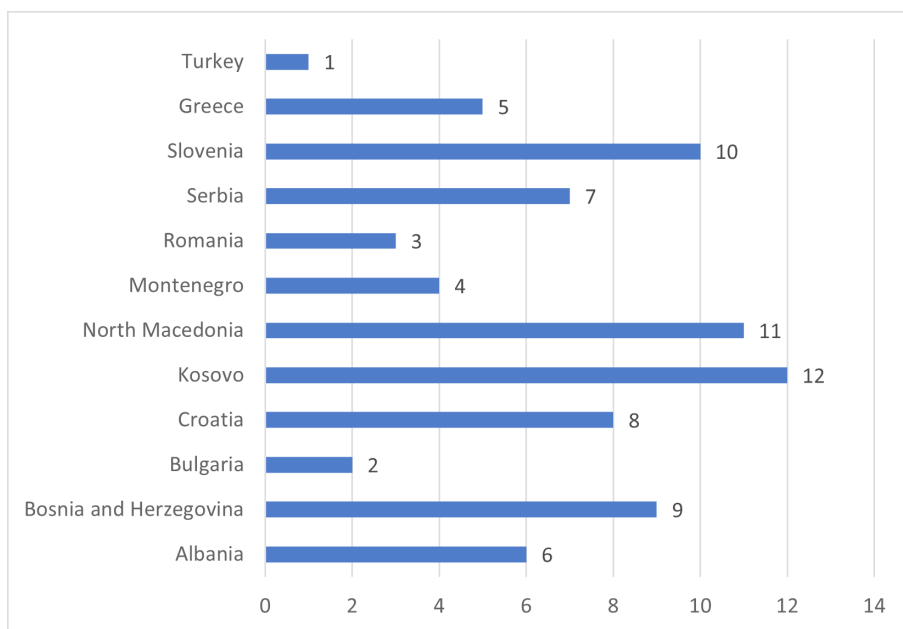
Table 11

Rank Order

												w1	w2	w3	
												0.6	0.1	0.3	
		CCM		φ	UCM		φ	ICM		φ	Utility Values		Rank Order		
		<i>u1(ai)</i>	Rank	0.5	<i>u2(ai)</i>	Rank	0.5	<i>u3(ai)</i>	Rank	0.5					
Albania	A1	0.4405	6	0.6567	0.1675	6	0.7465	0.6685	5	0.7555	0.6953	0.6953	6		
Bosnia and Herzegovina	A2	0.3975	9	0.5179	0.1669	5	0.7181	0.6577	8	0.6512	0.5779	0.5779	9		
Bulgaria	A3	0.6095	1	1.0000	0.1256	1	0.4966	0.7118	3	0.8616	0.9081	0.9081	2		
Croatia	A4	0.4170	7	0.5992	0.1584	4	0.6647	0.6450	9	0.6164	0.6109	0.6109	8		
Kosovo	A5	0.2445	11	0.3072	0.1700	9	0.8524	0.0000	12	0.0589	0.2872	0.2872	12		
North Macedonia	A6	0.2342	12	0.2780	0.1692	7	0.7818	0.5939	11	0.5375	0.4063	0.4063	11		
Montenegro	A7	0.5055	4	0.7907	0.1707	10	0.8921	0.6673	6	0.7193	0.7794	0.7794	4		
Romania	A8	0.5169	3	0.8407	0.1371	2	0.5509	0.7084	4	0.8201	0.8056	0.8056	3		
Serbia	A9	0.4137	8	0.5632	0.1530	3	0.6260	0.7254	2	0.9113	0.6739	0.6739	7		
Slovenia	A10	0.3545	10	0.4477	0.1696	8	0.8156	0.6096	10	0.5666	0.5201	0.5201	10		
Greece	A11	0.4709	5	0.7216	0.1778	11	0.9525	0.6645	7	0.6851	0.7337	0.7337	5		
Turkey	A12	0.6092	2	0.9589	0.1802	12	1.0000	0.8007	1	1.0000	0.9754	0.9754	1		
	MAX	0.6095			0.1802			0.8007							

Note: Author's calculation

Figure 4
Rank Order



Source: Author's picture

In this case, therefore, the ranking of the Balkan countries by economic performance according to the LMAW–DNMA method is as follows: Turkey, Bulgaria, Romania, Montenegro, Greece, Albania, Serbia, Croatia, Bosnia and Herzegovina, Slovenia, North Macedonia, and Kosovo. In terms of economic performance, Serbia is in a better position than Croatia and Slovenia.

The target economic performances of Balkan countries can be achieved, among other things, by managing inflation and unemployment, and by receiving personal remittances as efficiently as possible. Another method is adequate control of the key factors of economic performance, such as geopolitical and economic climate, foreign direct investments, energy crisis, climate change, the concept of sustainable development, digitalization of the company's entire business, etc.

The research in this paper, using the LMAW–DNMA method, has demonstrated that applying the multi-criteria decision-making method and the DEA model, in addition to classical methodology, to the evaluation of the economic performance of the economies of Balkan countries is justified, as they give more accurate results. Therefore, it is recommended that they be used as much as possible in the analysis of the economic performance of the economies of Balkan countries.

4 Conclusion

Empirical research of the problem discussed in this paper, using the LMAW–DNMA method, has shown that the ranking of Balkan countries according to economic performance is as follows: Turkey, Bulgaria, Romania, Montenegro, Greece, Albania, Serbia, Croatia, Bosnia and Herzegovina, Slovenia, North Macedonia, and Kosovo. In terms of economic performance, Serbia is in a better position than Croatia and Slovenia. Kosovo is in the worst economic position.

The target economic performances of Balkan countries can be achieved, among other things, by managing inflation and unemployment, and by receiving personal remittances as efficiently as possible. Another method is adequate control of the key factors of economic performance, such as geopolitical and economic climate, foreign direct investments, energy crisis, climate change, the concept of sustainable development, digitalization of the company's entire business, etc.

The comparative application of multi-criteria decision-making methods (including the LMAW–DNMA method) with other relevant methods to the evaluation of the economic performance of Balkan countries gives more accurate results in terms of future improvements by applying relevant measures. That is why, along with the classical methodology, it is recommended to use multi-criteria decision-making methods for these purposes.

Dr. Radojko Lukić

Gospodarska uspešnost Balkanskih držav

Raziskovanje dejavnikov dinamike gospodarske uspešnosti posameznega gospodarstva, kar pomeni tudi držav Balkana oz. jugovzhodne Evrope (Albanija, Bosna in Hercegovina, Bolgarija, Hrvaška, Kosovo, Severna Makedonija, Črna gora, Rumunija, Srbija, Slovenija, Grčija in Turčija) je zelo zahtevno, pomembno in nenehno aktualno. Navaja kritične dejavnike in ukrepe, ki jih je treba sprejeti za doseg ciljne gospodarske uspešnosti. Prispevek primerjalno analizira ekonomsko uspešnost gospodarstev balkanskih držav z metodo LMAW-DNMA (Logarithm Methodology of Additive Weights – Double Normalization-based Multiple Aggregation). Na podlagi kompleksne primerjalne analize po podani metodologiji je mogoče videti realno stanje dosežene gospodarske uspešnosti gospodarstev balkanskih držav in predlagati ustrezne ukrepe za izboljšanje v prihodnosti, kot je učinkovito upravljanje rasti bruto domačega proizvoda, inflacije, industrije, kmetijstva, uvoza, izvoza, dohodka, davkov itd.

Stalna kontrola ključnih dejavnikov je osnovna predpostavka za izboljšanje gospodarske uspešnosti gospodarstev balkanskih držav. Poleg ratio analize, statistične analize, DEA analize in uporabe večkriterijskih metod odločanja smo vključili tudi

metodo LMAW-DNMA, ki ima pri tem pomembno vlogo. Glede na klasično analizo daje njihova celostna uporaba natančnejše rezultate o doseženi gospodarski uspešnosti gospodarstev balkanskih držav in osnovo za izboljšave v prihodnosti z uporabo ustreznih ukrepov. Primerjalna analiza dejavnikov ekonomske uspešnosti gospodarstev balkanskih držav v prispevku temelji na racio analizi, statistični analizi, predvsem pa na uporabi metode LMAW-DNMA, ki omogoča razvrščanje alternativ (v konkretnem primeru so alternative balkanske države) na podlagi hkratne uporabe več izbranih kriterijev. Poznavanje položaja posameznih balkanskih držav je predpogoj za izboljšanje gospodarstva v prihodnosti z uporabo ustreznih ekonomskih in drugih ukrepov.

Literatura, namenjena analizi gospodarske uspešnosti posameznega gospodarstva, je zelo bogata. V klasični literaturi analiza ekonomske uspešnosti gospodarstva temelji predvsem na finančni analizi, analizi razmerij in statistični analizi. V sodobni literaturi se v svetu vedno pogosteje uporabljajo modeli DEA (Data Envelopment Analysis) pri analizi učinkovitosti podjetij iz vseh držav in gospodarskih sektorjev (Park in Kim, 2022; Zohreh Moghaddas idr., 2022; Amirteimoori idr., 2022; Alam idr., 2022; fotografije Čiković in Lozić, 2022; Sala-Garrido, 2023; Andersen in Petersen, 1993; Banker idr., 1984; Chen idr., 2021, Chang idr., 2020; Guo in Cai, 2020; Lee idr., 2011; Lin idr., 2020; Pendharkar idr., 2021; Tone, 2002; Dobrović idr., 2021; Podinovski idr., 2021; Rostamzadeh idr., 2021; Fenyves in Tarnóczy, 2020; Amini idr., 2019; Tsai idr., 2021; Cooper idr., 1999; Amin in Hajjami, 2021; Chen idr., 2018, 2020, 2021a, b; Stević idr., 2022; Rasoulzadeh idr., 2021). Tako je na primer pri analizi učinkovitosti podjetij v Srbiji (Đurić idr., 2020; Mandić idr., 2017; Martić in Savić, 2001; Radonjić, 2020; Lukic idr., 2017, 2020; Lukic, 2018, 2022a, b, c, 2023c; Lukic in Kozarevic, 2019; Lukic in Hadrovic Zekic, 2019; Vojteški Kljenak in Lukić, 2022). Modeli DEA dajejo realno sliko o tem, katera domača ali tuja podjetja so učinkovita in katera ne ter kakšne ukrepe je treba sprejeti za povečanje učinkovitosti.

V zadnjem času se v svetovni literaturi vse pogosteje uporabljajo večkriterijske metode odločanja (ARAS – Additive Ratio Assessment, TOPSIS – Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution, WASPAS – Weighted aggregates sum product assessment itd.) pri analizi uspešnosti podjetij iz vseh držav sveta in gospodarskih sektorjev (Ayçin in Arsu, 2021; Popović idr., 2022; Ecer in Aycin, 2022; Mishra idr., 2022; Nguyen idr., 2022; Rani idr., 2022; Toslak idr., 2022). Enako je na primer z literaturo v Srbiji (Stojanović idr., 2022; Lukic, 2021, 2023a, b, e, f, g, h, j, k), ker večkriterijske metode odločanja (DCDM) vodijo do realnejših rezultatov v primerjavi s klasičnimi metodami (kot so finančna analiza in racio analiza) kot podlago za izboljšave v prihodnosti z uporabo ustreznih okolju prijaznih in drugih ukrepov. Na podlagi tega so v tem prispevku primerjalno analizirani dejavniki gospodarske uspešnosti gospodarstev balkanskih držav z uporabo metode LMAW-DNMA, poleg analize razmerij in statistične analize. LMAW-DNMA je novejša večkriterijska metoda odločanja. V primerjavi s klasično metodo, na primer racio analizo, daje ta metoda natančnejše rezultate, saj hkrati integrira več indikatorjev. To omogoča izbor

ustreznih ekonomskih in drugih ukrepov za izboljšanje gospodarske uspešnosti gospodarstev balkanskih držav v prihodnosti.

V prispevku so uporabljeni potrebni empirični podatki Svetovne banke iz razloga, ker v celoti ustrezajo opazovanemu vidiku raziskave dejavnikov ekonomske uspešnosti gospodarstev balkanskih držav.

Z metodo LMAW in DNMA bomo na podlagi statističnih podatkov Svetovne banke ocenili dejavnike gospodarske uspešnosti gospodarstev balkanskih držav.

Ključno vprašanje pri uporabi metode LMAW-DNMA pri vrednotenju gospodarske uspešnosti gospodarstev balkanskih držav je izbira ustreznih kriterijev in določitev njihovih utežnih koeficientov (uteži). V tem prispevku je bila izbira kriterijev (C1 – BDP, trenutni USD) (milijardi), C2 – BDP na prebivalca (trenutni USD), C3 – rast BDP (letna v %), C4 – brezposelnost, skupaj (% celotne delovne sile) (modelirana ocena ILO), C5 – inflacija, cene življenjskih potrebščin (letno v %) in C6 – prejeta nakazila osebja (% BDP)) izvedena po naravi raziskave obravnavanega problema. Prikazani so v tabeli 1 in v celoti ustrezajo naravi problematike primerjalne analize dejavnikov gospodarske uspešnosti gospodarstev balkanskih držav. Alternative so balkanske države (A1 – Albanija, A2 – Bosna in Hercegovina, A3 – Bolgarija, A4 – Hrvaška, A5 – Kosovo, A6 – Severna Makedonija, A7 – Črna gora, A8 – Romunija, A9 – Srbija, A10 – Slovenija, A11 – Grčija in A12 – Turčija). Slika 1 prikazuje racio analizo opazovanih kazalnikov gospodarske uspešnosti gospodarstev balkanskih držav za leto 2022.

V tem primeru torej obstaja močna korelacija med kriterijema C1 in C5 na ravni statistične pomembnosti. To z drugimi besedami pomeni, da je ciljni bruto domači proizvod v balkanskih državah mogoče doseči z ustreznim obvladovanjem inflacije, na primer z obrestno mero.

V konkretnem primeru imamo najvišji bruto domači proizvod na prebivalca v Sloveniji, najmanjši pa na Kosovu. Razlike so posledica različne stopnje gospodarskega razvoja balkanskih držav.

Zato obstaja pomembna statistična razlika med analiziranimi spremenljivkami v tem konkretnem primeru (Asymp. Sig.:,000).

V konkretnem primeru je torej najpomembnejši kriterij inflacija. To z drugimi besedami pomeni, da lahko učinkovito obvladovanje inflacije vpliva na doseganje ciljne gospodarske uspešnosti balkanskih držav.

Države Balkana bomo razvrstili po gospodarski uspešnosti v letu 2022 z metodo LMAW-DNMA.

V tem primeru je torej razvrstitev držav Balkana po gospodarski uspešnosti po metodi LMAW-DNMA naslednja: Turčija, Bolgarija, Romunija, Črna gora, Grčija, Albanija, Srbija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Slovenija, Severna Makedonija in Kosovo. Srbija je po gospodarski uspešnosti v boljšem položaju, kot sta Hrvaška in Slovenija.

Ciljno gospodarsko uspešnost balkanskih držav je mogoče doseči med drugim z obvladovanjem inflacije in brezposelnosti ter čim bolj učinkovitim prejemanjem osebnih nakazil. Pomemben pa je tudi ustrezen nadzor nad ključnimi dejavniki gospodarske uspešnosti, kot so geopolitična in gospodarska klima, neposredne tuje investicije, energetska kriza, podnebne spremembe, koncept trajnostnega razvoja, digitalizacija celotnega poslovanja podjetja itd.

Raziskava v prispevku je na primeru metode LMAW-DNMA pokazala upravičenost uporabe, poleg klasične metodologije, tako večkriterijske metode odločanja pri ocenjevanju gospodarske uspešnosti gospodarstev držav Balkana kot tudi modela DEA, ker dajeta natančnejše rezultate. Zato je priporočljivo, da se ju čim bolj pogosto uporablja pri analizi gospodarske uspešnosti gospodarstev balkanskih držav.

Empirična raziskava, ki v prispevku obravnava problematiko z metodo LMAW-DNMA, je pokazala, da je razvrstitev balkanskih držav glede na gospodarsko uspešnost naslednja: Turčija, Bolgarija, Romunija, Črna gora, Grčija, Albanija, Srbija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Slovenija, Severna Makedonija in Kosovo. Srbija je po gospodarski uspešnosti v boljšem položaju, kot sta Hrvaška in Slovenija. Kosovo je v najslabšem gospodarskem položaju.

Ciljno gospodarsko uspešnost balkanskih držav je mogoče doseči med drugim z obvladovanjem inflacije in brezposelnosti ter čim bolj učinkovitim prejemanjem osebnih nakazil. Pomemben je tudi ustrezen nadzor nad ključnimi dejavniki gospodarske uspešnosti, kot so geopolitična in gospodarska klima, neposredne tuje investicije, energetska kriza, podnebne spremembe, koncept trajnostnega razvoja, digitalizacija celotnega poslovanja podjetja itd.

Primerjalna uporaba večkriterijskih metod odločanja (vključno z metodo LMAW-DNMA) z drugimi relevantnimi metodami pri vrednotenju gospodarske uspešnosti balkanskih držav daje natančnejše rezultate v smislu prihodnjih izboljšav z uporabo ustreznih ukrepov. Zato je poleg klasične metodologije za te namene priporočljiva uporaba večkriterijske metode odločanja.

LITERATURE

1. Alam, T.E., González, A.D. and Raman, S. (2022). Benchmarking of academic departments using data envelopment analysis (DEA). *Journal of Applied Research in Higher Education*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print., 1–30. <https://doi.org/10.1108/JARHE-03-2021-0087>
2. Amini, A., Alinezhad, A. and Yazdipoor, F. (2019). A TOPSIS, VIKOR, and DEA integrated evaluation method with belief structure under uncertainty to rank alternatives. *International Journal of Advanced Operations Management*, 11(3), 171–188. <https://doi.org/10.1504/IJAOM.2019.100708>
3. Amin, G. R. and Hajjami, M. (2021). Improving DEA cross-efficiency optimization in portfolio selection. *Expert Systems with Applications*, 168, 114280. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.114280>
4. Amirteimoori, A., Mehdizadeh, S. and Kordrostami, S., (2022). Stochastic performance measurement in two-stage network processes: A data envelopment analysis approach. *Kybernetika*, 58(2), 200–217. <https://doi.org/10.14736/kyb-2022-2-0200>

5. Andersen, P. and Petersen, N.C. (1993). A procedure for ranking efficient units in data envelopment analysis. *Management Science*, 39, 1261-1264. <https://doi.org/10.1287/mnsc.39.10.1261>
6. Ayçin, E. and Arsu, T. (2021). Sosyal Gelişme Endeksine Göre Ülkelerin Değerlendirilmesi: MEREC ve MARCOS Yöntemleri ile Bir Uygulama. *İzmir Yönetim Dergisi*, 2(2), 75–88.
7. Banker, R.D., A. Charnes, A. and Cooper, WW (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science*, 30(9), 1078-1092. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.9.1078>
8. Chang, X. and Wang, X. (2020). Research Performance Evaluation of University Based on Super DEA Model. 2020 IEEE 9th Joint International Information Technology and Artificial Intelligence Conference (ITAIC), 1252–1255. <https://doi.org/10.1109/ITAIC49862.2020.9339131>
9. Chen, W., Gai, Y. and Gupta, P. (2018). Efficiency evaluation of fuzzy portfolio in different risk measures via DEA. *Annals of Operations Research*, 269(1), 103–127. <https://doi.org/10.1007/s10479-017-2411-9>
10. Chen, W., Li, S. S., Zhang, J. and Mehlawat, M. K. (2020). A comprehensive model for fuzzy multi-objective portfolio selection based on the DEA cross-efficiency model. *Soft computing*, 24(4), 2515–2526. <https://doi.org/10.1007/s00500-018-3595-x>
11. Chen, W., Li, S. S., Mehlawat, M. K., Jia, L. and Kumar, A. (2021). Portfolio Selection Using Data Envelopment Analysis Cross-Efficiency Evaluation with Undesirable Fuzzy Inputs and Outputs. *International Journal of Fuzzy Systems*, 23(5), 1478–1509. <https://doi.org/10.1007/s40815-020-01045-y>
12. Chen, Chunhua, Liu, Haohua, Tang, Lijun & Ren, Jianwei. (2021). A Range Adjusted Measure of Super-Efficiency in Integer-Valued Data Envelopment Analysis with Undesirable Outputs. *Journal of Systems Science and Information*, 9(4), 378–398. <https://doi.org/10.21078/JSSI-2021-378-21>
13. Cooper, W. W., Park, K. S. and Pastor, J. T. (1999). RAM: a range-adjusted measure of inefficiency for use with additive models, and relations to other models and measures in DEA. *Journal of Productivity Analysis*, 11(1), 5–42 <https://doi.org/10.1023/A:1007701304281>
14. Demir, G. (2022). Analysis of the financial performance of the deposit banking sector in the COVID-19 period with LMAW-DNMA methods. *International Journal of Insurance and Finance*, 2(2), 17–36. <https://doi.org/10.52898/ijif.2022.7>
15. Ecer, F. (2020). Multi-criteria Decision-making comprehensive approach from past to present. Seçkin Publications.
16. Ecer, F. and Aycin, E. (2022). Novel Comprehensive MEREC Weighting-Based Score
17. Aggregation Model for Measuring Innovation Performance: The Case of G7 Countries. *Informatica*,
18. Đurić, Z., Jakšić, M. and Krstić, A. (2020). DEA window analysis of insurance sector efficiency in the Republic of Serbia. *Economic Themes*, 58(3), 291–310. <https://doi.org/10.2478/ethemes-2020-0017>
19. Fenyves, V. and Tarnóczy, T. (2020). Data envelopment analysis for measuring performance in a competitive market. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 315–325. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.27](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.27)
20. Fotova Čiković, K. and Lozić, J. (2022). Application of Data Envelopment Analysis (DEA) in Information and Communication Technologies. *Tehnički glasnik*, 16 (1), 129–134. <https://doi.org/10.31803/tg-20210906103816>
21. Guo, D. and Cai, Z.Q. (2020). Super-Efficiency Infeasibility in the Presence of Nonradial <https://doi.org/10.1155/2020/6264852>
22. Measurement. *Mathematical Problems in Engineering*, 2020 Article ID 6264852, 7. <https://doi.org/10.1155/2020/6264852>
23. Liao, H. and Wu, X. (2020). DNMA: A double normalization-based multiple aggregation methods for multi-expert multi-criteria decision making. *Omega*, 94, 102058. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2019.04.001>
24. Lee, H.S., Chu, C.W. and J. Zhu, J. (2011). Super-efficiency DEA in the presence of infeasibility. *European Journal of Operational Research*, 212(1), 141–147. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2011.01.022>

25. Lin, R. (2020). Cross-efficiency evaluation capable of dealing with negative data: A directional distance function based approach. *Journal of the Operational Research Society*, 71(3), 505–516. <https://doi.org/10.1080/01605682.2019.1567652>
26. Lukic, R., Sokic, M. and Kljenak, D.V. (2017). Efficiency analysis of the banking sector in the Republic of Serbia. *Business Excellence and Management*, 7, 5–17.
27. Lukic, R. (2018). Analysis of the efficiency of insurance companies. In: *Insurance in the post-crisis era*, Belgrade: Faculty of Economics, University of Belgrade. ISBN: 978-86-403-1548-7.
28. Lukic, R. and Hadrovic Zekic, B. (2019). Evaluation of the efficiency of trade companies in Serbia using the DEA approach. *Proceedings of the 19th International Scientific Conference Business Logistics In Modern Management October 10–11, Osijek, Croatia, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek*, 145–165.
29. Lukić, R. and Kozarević, E. (2019). Analysis of selected countries' trade efficiency based on the DEA models. December 2019, Conference: The Sixth Scientific Conference with International Participation "Economy of Integration" ICEI 2019 - (E) Migrations And Competitiveness Of South-Eastern European Countries. At: Tuzla, Bosnia and Herzegovina, 61–71.
30. Lukić, R., Hanić, H. and Bugarčić, M. (2020). Analysis of profitability and efficiency of trade in Serbia. *Economic Analysis*, 53(2), 39–50. <https://doi.org/10.28934/ea.20.53.2.pp39-50>
31. Lukić, R. (2021). Evaluation of the efficiency of public companies in Serbia using the ARAS method. *Proceedings of the Conference*, 8, 43–53.
32. Lukic, R. (2022a) Analysis of efficiency factors of companies in Serbia based on artificial neural networks. *Анали Економског факултета у Суботици - The Annals of the Faculty of Economics in Subotica*, 58(47), 097–115. <https://doi.org/10.5937/AnEkSub2247097L>
33. Lukic, R. (2022b). Evaluation of financial performance and efficiency of companies in Serbia. *Journal of engineering management and competitiveness (JEMC)*, 12(2), 132–141. <https://doi.org/10.5937/JEMC2202132L>
34. Lukic, R.(2022c). Measurement and Analysis of the Dynamics of Financial Performance and Efficiency of Trade in Serbia Based on the DEA Super-Radial Model. *Review of International Comparative Management*, 23(5), 630–645.
35. Lukić, R.(2023a). Measurement and Analysis of The Information Performance of Companies in The European Union and Serbia Based on The Fuzzy LMAW and MARCOS Methods. *Informatica Economică* vol. 27, no. 1, 17–31. <https://doi.org/10.24818/issn14531305/27.1.2023.02>
36. Lukić, R. (2023b). Analysis of the performance of the Serbian economy based on the MEREC-WASPAS method. *MARSONIA: Časopis za društvena i humanistička istraživanja*, God. 2(1), 39–53.
37. Lukić, R. (2023c). Influence of Net Working Capital on Trade Profitability in Serbia. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 15(1), 48–67. <https://doi.org/10.24818/ejis.2023.04>
38. Lukić, R.(2023d). Analysis of the performance of companies in Serbia listed on the Belgrade stock exchange. *Zbornik radova / Conference Proceedings, Računovodstvo i revizija u teoriji i praksi / Accounting and audit in theory and practice, Banja Luka College / Besjeda Banja Luka*, 5(5),69–80.
39. Lukić, R. (2023e). Comparative analysis of transport and storage information systems of the European Union and Serbia using fuzzy LMAW and MARCOS methods. *Economy*, <https://doi.org/10.47063/ebd.00011>
40. *Business & Development*, 4(1). 1-17. <https://doi.org/10.47063/ebd.00011>
41. Lukić, R. (2023f). Application of PROMETHEE Method in Evaluation of Insurance Efficiency in Serbia. *Revija za ekonomske in poslovne vede, Journal of Economic and Business Sciences*, 10(1), 3–19. DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v10i1.121> <https://doi.org/10.55707/eb.v10i1.121>
42. Lukić, R.(2023g). Performance analysis of trading companies in Serbia based on DIBR -https://doi.org/10.46541/978-86-7233-416-6_47

43. WASPAS methods. Conference proceedings [Elektronski izvor] / 28th International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management SM 2023, Subotica, 18-19 May, 2023. - Subotica: Faculty of Economics, 2023, 361–372. https://doi.org/10.46541/978-86-7233-416-6_47
44. Lukic, R. (2023h). Analysis of the Trade Performance of the European Union and Serbia on the Base of FF-WASPAS and WASPAS Methods. *Review of International Comparative Management*, 24(2), 228–250. <https://doi.org/10.5937/EJAE20-42489>
45. Lukic, R. (2023i). Analysis of the efficiency of companies in Serbia based on the DEA super radial approach. *Journal of engineering management and competitiveness (JEMC)*, 13(1), 21–29. <https://doi.org/10.5937/JEMC2301021L>
46. Lukic, R. (2023j). Measurement and Analysis of Dynamics of Financial Performance and Efficiency of Trade in Serbia Using Iftopsis and Topsis Methods. *Management and Economics Review*, 8(2), 201–219. <https://doi.org/10.24818/mer/2023.06-06>
47. Lukic, R. (2023k). Merenje i analiza dinamike profitabilnosti bankarskog sektora u Srbiji na bazi FLMAW-MARCOS metoda. Measurement and Analysis of Profitability Dynamics of the Banking Sector in Serbia Based on the FLMAW-MARCOS Method. *Banking - Bankarstvo*, 8–47. <https://doi.org/10.5937/bankarstvo2301028L>
48. Mandić, K., Delibašić, B., Knežević, S. and Benković, S. (2017). Analysis of the efficiency of insurance companies in Serbia using the fuzzy AHP and TOPSIS methods. *Economic Research*, 30(1), 550–565. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1305786>
49. Martić, M. and Savić, G. (2001). An application of DEA for comparative analysis and ranking of regions in Serbia about social-economic development. *European Journal of Operational Research*, 132(2), 343–356. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(00\)00156-9](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(00)00156-9)
50. Mishra, A.R., Saha, A., Rani, P. and Hezam, I.M. et al., (2022). An Integrated Decision Support Framework Using Single-Valued-MEREC-MULTIMOORA for Low Carbon Tourism Strategy Assessment", in *IEEE Access*, 10, 24411–24432. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3155171>
51. Nguyen, H.-Q., Nguyen, V.-T., Phan, D.-P., Tran, Q.-H. in Vu, N.-P. (2022). Multi-Criteria Decision Making in the PMEDM Process by Using MARCOS, TOPSIS, and MAIRCA Methods. *Appl. Sci.*, 12, 3720. <https://doi.org/10.3390/app12083720>
52. Park, W. and Kim. S-G. (2022). Integrating quantitative and qualitative methodologies to build a national R&D plan using data environment analysis based on R&D stakeholders' perspectives. *PLoS ONE*, 17(3), e0265058. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265058>
53. Pamučar, D., Žižović, M., Biswas, S. and Božanić, D. (2021). A new Logarithm Methodology of additive weights (LMAW) for multi-criteria decision-making: application in logistics. *Facta Universitatis Series: Mechanical Engineering*, 19(3), Special Issue: 361–380. <https://doi.org/10.22190/FUME210214031P>
54. Pendharkar, PC (2021). Hybrid radial basis function DEA and its applications to regression, segmentation, and cluster analysis problems. *Machine Learning with Applications*, 6, 100092. <https://doi.org/10.1016/j.mlwa.2021.100092>
55. Podinovski, V.V. in Bouzdine-Chameeva, T. (2021). Optimal solutions of multiplier DEA models. *J Prod Anal*, 56, 45-68. <https://doi.org/10.1007/s11123-021-00610-3>
56. Popović, G., Pucar, Đ. and Florentin Smarandache, F. (2022). Merce-Cobra Approach In E-Commerce Development Strategy Selection. *Journal of Process Management and New Technologies*, 10(3-4), 66-74. <https://doi.org/10.5937/jouproman2203066P>
57. Radonjić, Lj. (2020). Comparative Analysis of the Regional Efficiency in Serbia: DEA Approach Comparative Analysis of the Regional Efficiency in Serbia: DEA Approach. *Indistrija*, 48(2), 1–19. <https://doi.org/10.5937/industrija48-24343>
58. Rani, P, Mishra, A. R., Saha, A., Hezam, I.M., Pamucar, D. (2022). Fermatean fuzzy Heronian mean operators and MEREC-based additive ratio assessment method: An application to food waste treatment technology selection. *Int J Intell Syst.*, 37, 2612- 2647. <https://doi.org/10.1002/int.22787>

59. Rasoulzadeh, M., Edalatpanah, S. A., Fallah, M. in Najafi, S. E. (2022). A multi-objective approach based on Markowitz and DEA cross-efficiency models for the intuitionistic fuzzy portfolio selection problem. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 5(2), 241–259. <https://doi.org/10.31181/dmame0324062022e>
60. Rostamzadeh, R., Akbarian, O., Banaitis, A. and Soltani, Z. (2021). Application of DEA in benchmarking: a systematic literature review from 2003–2020. *Technological and Economic Development of Economy*, 27(1), 175-222. <https://doi.org/10.3846/tede.2021.13406>
61. Sala-Garrido, R., Mocholí-Arce, M., Maziotis, A. and Molinos-Senante, M. (2023). Benchmarking the performance of water companies for regulatory purposes to improve their sustainability. *npj Clean Water* 6, 1 (2023). <https://doi.org/10.1038/s41545-022-00218-6>
62. Stević, Ž., Miškić, S., Vojinović, D., Huskanović, E., Stanković, M. and Pamučar, D. (2022). Development of a Model for Evaluating the Efficiency of Transport Companies: PCA-DEA-MCDM Model. *Axioms*, 11, 140. <https://doi.org/10.3390/axioms11030140>
63. Stojanović, I. ., Puška, A. and Selaković, M. (2022). A Multi-Criteria Approach To The Comparative Analysis Of The Global Innovation Index On The Example Of The Western Balkan Countries. *Economics - Innovative And Economics Research Journal*, 10(2). <https://doi.org/10.2478/eoik-2022-0019>
64. Toslak, M., Aktürk, B. and Ulutaş, A. (2022). MEREK ve WEDBA Yöntemleri ile Bir Lojistik Firmasının Yıllara Göre Performansının Değerlendirilmesi. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (33), 363-372. <https://doi.org/10.31590/ejosat.1041106>
65. Tone, K. (2002). A slacks-based measure of super-efficiency in data envelopment analysis. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(01\)00324-1](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(01)00324-1)
66. *European Journal of Operational Research*, 143, 32–41.
67. Tsai, Chi-Mao, Lee, Hsuan-Shih and Gan, Guo-Ya (2021). A New Fuzzy DEA Model for Solving the MCDM Problems in Supplier Selection. *Journal of Marine Science and Technology*: 29(1), Article 7. <https://doi.org/10.51400/2709-6998.1006>
68. Vojteški Kljenak, D. and Lukić, R. (2022). Evaluation of the efficiency of providers of financial leasing in Serbia. *Glasnik društvenih nauka - Journal of Social Sciences* , Vol 14 No XIV, 113–144.
69. Zhu, N. and He, K. (2023). The efficiency of major industrial enterprises in the Sichuan province of China: a super slacks-based measure analysis. *Journal of Industrial and Management Optimization*, 19(2), 1328-1349. <https://doi.org/10.3934/jimo.2021231>
70. Zohreh Moghaddas, Z., Oukil, A. and Vaez-Ghasemi, M. (2022). Global multi-period performance evaluation - new model and productivity index. *RAIRO-Oper. Res.*, 56, 1503–1521. <https://doi.org/10.1051/ro/2022065>

Prednosti in pomanjkljivosti elektronskega poslovanja v osnovnih šolah

DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v11i1.138>

Izvirni znanstveni članek

UDK 659.23:004+657:373.3

KLJUČNE BESEDE: elektronsko poslovanje, prednosti e-poslovanja, pomanjkljivosti e-poslovanja, osnovne šole, računovodje in knjigovodje.

POVZETEK – Namen članka je prikazati mnenje računovodij oziroma knjigovodij o prednostih in pomanjkljivostih elektronskega poslovanja v slovenskih osnovnih šolah. Z raziskavo, v kateri je sodelovalo 115 anketiranih, smo ugotovili, da med prednosti elektronskega poslovanja uvrščajo preglednost in enostavnost plačila ($\bar{x} = 4,40$; $\sigma = 0,69$), dostopnost in dosegljivost ($\bar{x} = 4,37$; $\sigma = 0,60$), hitrejšo dostavo in obdelavo računov ($\bar{x} = 4,36$; $\sigma = 0,65$), sledljivost procesov ($\bar{x} = 4,20$; $\sigma = 0,55$), hitrejšo in varno hrambo e-računov ($\bar{x} = 4,27$; $\sigma = 0,70$) in centralizacijo informacij e-računov ($\bar{x} = 4,23$; $\sigma = 0,73$). Med pomanjkljivostmi elektronskega poslovanja navajajo strošek za strojno in programsko opremo ($\bar{x} = 3,08$; $\sigma = 1,21$), neustrezno shemo e-Sloga ($\bar{x} = 3,03$; $\sigma = 1,06$) ter manjkajoče oziroma pomanjkljive podatke na e-računu ($\bar{x} = 2,97$; $\sigma = 1,12$). Prav tako med anketiranimi z različno starostjo in stopnjo izobrazbe ne obstajajo statistično pomembne razlike v oceni prednosti in pomanjkljivosti elektronskega poslovanja.

Original scientific article

UDC 659.23:004+657:373.3

KEYWORDS: e-commerce, advantages of e-commerce, disadvantages of e-commerce, primary schools, accountants and bookkeepers

ABSTRACT - The aim of this article is to present the opinion of accountants and bookkeepers on the advantages and disadvantages of electronic commerce in Slovenian primary schools. Through a survey of 115 respondents, we found that the advantages of electronic commerce include »transparency and ease of payment« ($\bar{x} = 4.40$; $\sigma = 0.69$), »accessibility and availability« ($\bar{x} = 4.37$; $\sigma = 0.60$), 'faster delivery and processing of invoices' ($\bar{x} = 4.36$; $\sigma = 0.65$), 'traceability of processes' ($\bar{x} = 4.20$; $\sigma = 0.55$), 'faster and secure storage of e-invoices' ($\bar{x} = 4.27$; $\sigma = 0.70$) and 'centralisation of e-invoice information' ($\bar{x} = 4.23$; $\sigma = 0.73$). Among the shortcomings of e-commerce, they cite 'hardware and software cost' ($\bar{x} = 3.08$; $\sigma = 1.21$), 'inadequate e-Log scheme' ($\bar{x} = 3.03$; $\sigma = 1.06$) and 'missing or incomplete e-invoice data' ($\bar{x} = 2.97$; $\sigma = 1.12$). There are also no statistically significant differences in the assessment of the advantages and disadvantages of e-commerce between respondents with different ages and levels of education.

1 Uvod

Čeprav so bile napovedi o prednostih elektronskega poslovanja zelo poudarjene in visokoteleče, so se po sami uvedbi izkazale za močno pretirane. Elektronsko poslovanje ima veliko prednosti, ki se bodo v prihodnje še okrepile, predvsem, dolgoročno gledano, zaradi vedno večjega obsega digitalne ekonomije in elektronskega poslovanja med vsemi organizacijami, ki delujejo na trgu. V vmesnem obdobju prehoda iz klasičnega v popolnoma elektronsko poslovanje pa se bolj kaže kot nuja in obveza za vse subjekte, ki poslujejo, saj imajo podjetja, ki so se že lotila digitalnega poslova-

nja, veliko prednost na trgu. Pri uvajanju elektronskega poslovanja je potreben čas za prilagajanje poslovanja in predvsem za prenovo poslovnih procesov in tudi organiza-

cijske strukture (in kulture) – torej procesov, ki so živi in nujni v vsaki organizaciji, ki želi uspešno delovati v nekem prostoru, podobno kot se je to dogajalo v preteklosti tudi z drugimi prehodi v ekonomiji.

Lahko se strinjamo z rezultati raziskave avtorice Koren (2017, str. 40–53), da sta vlaganje in razvoj digitalnih veščin v slovenskih podjetjih koristna in dolgoročno nujna, predvsem v luči velikega zaostanka za drugimi evropskimi državami in krize ob epidemiji covid-19, ki še vedno hromi klasično ekonomijo in zelo krepi pomen in obseg digitalne ekonomije v prodaji ter razvoju digitalnih storitev. Namreč, v času popolnega zaprtja javnega življenja ob epidemiji covid-19 so se prodajni kanali preusmerili na splet v spletne trgovine in ta trend se nadaljuje tudi po koncu epidemije kot nova ekonomska stvarnost. Pokazalo se je, da so tveganja v dobavnih verigah manjša in lažje obvladljiva s primernimi digitalnimi tehnologijami. Prisiljeni smo bili delati od doma in na koncu se je izkazalo, da za opravljanje dela v luči digitalne ekonomije in ustreznih delovnih procesov fizična prisotnost na sedežu podjetja pogosto ni potrebna. Posledično so tudi stroški dela nižji in so, podobno kot pri ideji »UBER«, v določenem delu preneseni na zaposlenega. Prav zato menimo, da je prenova poslovnih procesov z uvajanjem digitalizacije in še posebej elektronskega poslovanja v nekaterih naših zasebnih in javnih ustanovah pomemben in nujen proces. Kljub temu da se javni in zasebni sektor v osnovi razlikujeta, oba veže in poganja ista ekonomija. Zato je smiselno znanja in tehnologije, ki jih uvaja in integrira zasebni sektor, uvajati tudi v javni sektor.

Slovenija se je digitalne ekonomije in digitalne transformacije lotila z uvedbo obveznega izdajanja in prejemanja elektronskih ter e-računov za vse javne zavode (proračunske porabnike), med katere spadajo tudi vzgojno-izobraževalne organizacije. V Sloveniji imamo od vseh vzgojno-izobraževalnih organizacij največ osnovnih šol. Po podatkih Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport (<https://e-uprava.gov.si/drzava-in-druzba/javni-sektor/solstvo.htm>) je v Sloveniji marca 2022 delovalo 453 osnovnih šol. Šole so si med seboj organizacijsko in strukturno podobne, so pa različno velike po številu učencev in učiteljev ter številu podpornega in vodstvenega kadra. Prav tako so različno opremljene z informacijsko tehnologijo in tudi s potrebnim znanjem za digitalno transformacijo izobraževalnih, organizacijskih ter administrativnih procesov.

Osnovne šole so dejansko velike organizacije glede na število zaposlenih (pedagoških in administrativnih delavcev). Praviloma imajo urejeno tudi prehrano, zato izdajajo ter prejemajo večje količine računov in drugih spremnih dokumentov. Ker denarja za realizacijo vseh projektov v sektorju vzgoje in izobraževanja vedno primanjkuje, je bil osnovni cilj ugotoviti, ali ima digitalizacija oziroma digitalna preobrazba v šolah kakšen konkreten (finančni) učinek. Tako smo se z našo raziskavo osredotočili na prenovo poslovnih procesov z uvajanjem elektronskega poslovanja in uporabo e-računov v slovenskih osnovnih šolah ter poskušali ugotoviti njihove prednosti in slabosti v čim večji meri.

2 Prednosti in pomanjkljivosti e-poslovanja

Kot vsaka vrsta poslovanja ima tudi e-poslovanje svoje posebnosti, ki se kažejo po eni strani kot prednosti in po drugi seveda kot slabosti. Prednosti e-poslovanja lahko v grobem razdelimo v tri velike skupine, in sicer (<http://www2.arnes.si/~ssmbtrgov1/e-poslovanje/e-Poslovanje.pdf>):

- »prednosti za organizacije: globalna dosegljivost, večja produktivnost, zmanjševanje stroškov, zmanjševanje/odpravljanje izvorov pisarniških napak, zmanjševanje zalog, izboljšanje poslovanja in oskrbovalnih verig, povečanje časovnega in geografskega obsega poslovanja, prilagajanje izdelkov in storitev kupcem, novi poslovni modeli, krajši čas prodora izdelka ali storitve na tržišče, specializirani trgovci, zmanjšani stroški komunikacij, učinkovitejše oskrbovanje, izboljšani odnosi s strankami, večja zvestoba poslovnih partnerjev, posodobljeni materiali organizacije;
- prednosti za potrošnike: več izdelkov in storitev, prilagojeni izdelki in storitve, cenejši izdelki in storitve, dostava po želji, podatki in informacije so vedno na voljo, možnost sodelovanja v e-dražbah in e-skupnostih;
- prednosti e-poslovanja za družbo: višji življenjski standard, več možnosti za revne, prizadete, invalidne in ostarele, na voljo so storitve javne uprave«.

Splošne prednosti e-poslovanja so predvsem (Sulčič, 2008, str. 356):

»dostop do interneta je zanemarljiv strošek;

- e-poslovanje lahko uporabljamo prek različnih medijev in tehnologij (računalniki, mobilni telefoni, televizija ...);
- čas za doseg trga je bistveno manjši in je omejen le na domišljijo tržnika podjetja;
- obstoječi mehanizmi za plačevanje s karticami so večinoma integrirani in prilagojeni, prav tako varnost samega sistema plačevanja prek spleta;
- e-poslovanje ni geografsko pogojeno, ampak imamo hipen dostop do globalnega trga;
- e-poslovanje izloči posrednike in s tem so bolj ugodne cene storitev in izdelkov za ponudnike blaga in storitev;
- stroški transakcij so minimalni, saj izključimo fizične prodajalne in učinkovito zmanjšamo procese, ki temeljijo na »papirni birokraciji«;
- transakcije se pravilo opravljajo po opravljenem plačilu, tako da klasičnega preganjanja dolžnikov in z njimi povezanih težav za ponudnike spletnega blaga in storitev pravzaprav ni«.

E-poslovanje prinaša poleg prednosti tudi pomanjkljivosti in težave. Delimo jih na dva večja segmenta, in sicer (Laudon in Guerico Traver, 2013, str. 243–271):

- »tehnološke omejitve: pomanjkanje globalnih standardov za kakovost, varnost in zanesljivost, nezadostna propustnost omrežij (predvsem mobilnih), zapleteno povezovanje internetnih e-rešitev z obstoječimi, draga uporaba in dosegljivost interneta;
- netehnološke omejitve: pomanjkanje varnosti in zasebnosti podatkov, pomanjkanje zaupanja, nerešene pravne omejitve (davki), nacionalne in mednarodne regu-

lative omejujejo e-poslovanje, oteženo merjenje koristi, še vedno je pomemben otip izdelka pri nakupu, nezaupanje v brezpapirno e-poslovanje, število uporabnikov, goljufige, prevare, oteženo pridobivanje kapitala za nove modele e-poslovanja (veliko neuspešnih primerov)«.

V splošnem so slabosti e-poslovanja predvsem naslednje (Sulčič, 2008, str. 357–358):

- »podjetja se morajo prilagoditi in že v osnovi temeljito zelo pripraviti na način in obseg e-poslovanja – to je težko in drago;
- digitalna transformacija na e-poslovanje zahteva visoke začetne investicije ter relativno drago vzdrževanje;
- ponudniki narekujejo tempo e-poslovanja, zato je potreba po uvedbi hitro razvijajočih se tehnologij stalna in velika – nove tehnologije pa praviloma niso zanesljive, varne in predvidljive v posledicah;
- vprašanje, kako meriti tveganje pri e-poslovanju in seveda do katere višine tveganja lahko podjetje gre pri iskanju kompromisov med ponudbo in varnostjo;
- takojšna vidljivost kakršnih koli težav, povezanih s sistemom e-poslovanja, kot so težave pri »pokvarjenih podatkih« ali z delovanjem;
- vpliv storitev (na e-poslovanje), ki so zunaj dosega nadzora podjetja ali organizacije, ki se ukvarja z e-poslovanjem: take storitve so sam internet in npr. uporabnikovi brskalniki;
- potreba po zagotavljanju in dokazovanju zmožnosti varovanja podatkov kupcev, še posebej številke kreditnih kartic, njihovih osebnih podatkov in naročil;
- kompromis med zaščito sistema/omrežja ponudnika in zagotavljanja spodobnega/potrebnega dostopa uporabnikov do storitev in omrežnih virov;
- skladje s pravnimi okviri in regulacijami;
- stalen problem varnosti in zaupanja, saj trenutno še ni mehanizma, s katerim bi lahko kupec z gotovostjo vedel, kdo nastopa na strani prodajalca;
- medijsko odmeven vdor v ponudnikov informacijski sistem lahko pomeni takojšen propad podjetja;
- zaostrena konkurenca, ki je globalno prisotna na istih (digitalnih) prodajnih kanalih«.

Področja uporabe e-poslovanja (<http://www2.arnes.si/~ssmbtrgov1/e-poslovanje/e-Poslovanje.pdf>):

- »informacijski sistem, ki omogoča e-poslovanje v organizaciji;
- medorganizacijski informacijski sistemi, ki omogočajo e-poslovanje, izvajanje transakcij in toka podatkov med dvema ali več organizacijami;
- e-tržnice: to so tržnice na spletu, kjer se srečujejo kupci in prodajalci z namenom trgovanja z izdelki, storitvami in podatki«.

Velik in pomemben segment elektronskega poslovanja je elektronsko trgovanje. Elektronsko trgovanje je proces nakupovanja, prodaje, prenosa, izmenjave izdelkov, storitev in informacij po računalniških omrežjih. V digitalni transformaciji je pomemben predvsem za zasebni sektor (Turban idr., 2010, str. 46).

Poznamo pa tudi druge oblike e-poslovanja, kot so na primer (Laudon in Guerico Traver, 2013, str. 60):

- »e-prodaja na drobno – spletna prodaja na drobno (navadno B2C);
- e-učenje – uporaba e-virov za namen usposabljanja in učenja;
- mobilno poslovanje (m-poslovanje) – e-poslovanje v brezžičnem omrežju z uporabo mobilnih naprav;
- sodelovanje v poslovanju (c-commerce) – model e-poslovanja, kjer posamezniki ali skupine komunicirajo in sodelujejo v realnem času;
- lokacijsko osnovano e-poslovanje – transakcije ali storitve v mobilnem poslovanju, usmerjene na posameznike na določenih lokacijah ob določenem času;
- notranje poslovanje v podjetju – vključuje vse notranje organizacijske aktivnosti in procese, ki vključujejo izmenjavo izdelkov, storitev, podatkov in informacij med različnimi oddelki in zaposlenimi v organizaciji«.

Za razliko od klasičnega ekonomskega pristopa za osnovno delovanje na digitalnem tržišču načeloma ne potrebujemo velikih investicijskih vlaganj. Dovolj so že soliden računalnik, širokopasovna povezava na internet, ustrezne digitalne kompetence in inovativnost (prava ideja) (Lazarović in Đuričković, 2018, str. 116–122).

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (Zupan, 2016, str. 8) so bili pogoji za razvoj digitalne ekonomije in elektronskega poslovanja podjetij dobri, saj je leta 2016, torej eno leto po zakonski uvedbi obveznega prejetja in dajanja elektronskih računov v javnem sektorju, imelo 78 % vseh slovenskih gospodinjstev dostop do interneta (slaba polovica dostop prek xDSL tehnologije in dobra četrtina dostop prek optike), 73 % oseb je redno uporabljalo računalnik in enak odstotek oseb je tudi redno uporabljal splet.

O tem, kako pomemben je zanesljiv in hiter dostop do spleta povsod, govori statistika. Globalni prometni tokovi internetnega protokola, ki je približek podatkovnih tokov, so se močno povečali, vendar je svet šele na začetku podatkovno usmerjenega gospodarstva. Namreč, leta 2002 se je vsako sekundo pretakalo za 100 GB podatkov po svetovnem spletu, leta 2017 že ogromnih 46.600 GB, ocena za leto 2020 pa je bila 150.700 GB (<https://systemicalternatives.org/2021/02/03/part-4-the-digital-economy-there-is-more-to-it-than-trade/>).

3 Prednosti in slabosti uporabe e-računov

3.1 Napovedane prednosti uporabe e-računov

Od prvega januarja 2015 morajo račune in spremljajoče dokumente v digitalni obliki prejemati vsi proračunski uporabniki. To pomeni, da morajo pravne in fizične osebe za dobavljeno blago ali storitve pošiljati izključno e-račune (slika 1). Prednosti so prepoznala tudi podjetja in samostojni podjetniki, ki niso proračunski uporabniki, oziroma podjetja javnega sektorja (Fortuna, 2016).

Slika 1

Proces poslovanja z e-računi



Vir: <https://epos.si/eposlovanje>.

Zakon o opravljanju plačilnih storitev za proračunske uporabnike velja samo na slovenskem ozemlju. To pomeni, da morajo e-račune proračunskim uporabnikom pošiljati domače pravne in fizične osebe in tudi tuje pravne in fizične osebe, če opravljajo storitev ali dobavijo blago v Sloveniji in imajo sedež oziroma podružnico v Sloveniji. Za proces poslovanja z e-računi je treba zagotoviti:

- ustrezno zakonodajo, ki pokriva vsa področja elektronskega poslovanja z e-računi, od računovodenja do davčnih postopkov ter revizij;
- integriteto izdajanja in prejemanja računov, torej tehnične postopke, ki onemogočajo manipulacijo podatkov na relaciji izdajatelj – prejemnik;
- avtentičnost oziroma preverljivost tako izdajatelja kakor tudi prejemnika e-računa.

Za uvedbo navedenega poslovanja so morali proračunski uporabniki ter njihova partnerska podjetja vzpostaviti elektronski sistem za pošiljanje e-računov, kar pomeni, da so morali uvesti sistem, prek katerega je posamezni subjekt lahko poslal e-račun komur koli ter tudi bil sposoben e-račune sprejeti (www.buyitc.si).

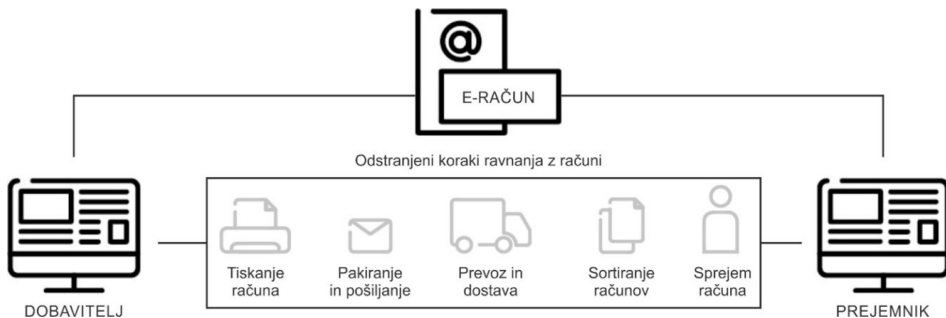
Dejansko so osnovne šole (in druge vzgojno-izobraževalne ustanove) že v drugi polovici leta 2014 pričele z izobraževanjem, posodobitvijo programske in strojne opreme ter s poskusnim prejetjem in izdajanjem e-računov. Iz pregledane literature in virov ne izhaja, da bi bile osnovne šole v letu 2015 nepripravljene na nove zakonske zahteve o obveznem poslovanju z e-računi.

3.2 Prednosti in slabosti uporabe e-računov v praksi

Prva in najbolj očitna prednost e-računa je v tem, da privarčujemo na sprotnih stroških. S tem ko se odločimo, da bomo račun posredovali v elektronski obliki, privarčujemo pri materialnih stroških, kot so stroški papirja, tiska, ovojníc in znamk (shema 1). Čeprav se morda na prvi pogled veliki prihranki ne vidijo, se v primeru, da izdajamo veliko računov (na primer računi za električno, vodo, komunalno ipd.), to občutno pozna pri skupnih stroških. Tako imamo tudi boljši pregled in nadzor nad lastnimi stroški. Posredno z izdajanjem e-računov naredimo tudi nekaj dobrega za okolje. Znano je, da je papirna industrija velik onesnaževalec zraka in vode, poleg tega pa s tem, ko ne porabimo toliko papirja, ohranjamo tudi gozdove, kar zmanjšuje t. i. ogljični odtis, izpuste in zmanjšuje globalno segrevanje našega planeta. Naslednji pomembni prednosti sta poenostavitev postopkov izdaje računov in zmanjševanje potrebnega delovnega časa za odpremo. Pri posredovanju računov na klasičen način izgubimo veliko časa že s tem, da jih oblikujemo, kot tudi s tem, da jih fizično pošljemo naslovniku. Če se odločimo za e-račun, gre za enostaven postopek, saj račun oblikujemo prek računalnika in ga pošljemo po elektronski pošti. To pa pomeni, da je račun v trenutku dostavljen naslovniku in ni treba čakati na dostavo s strani pošte. Na tak način tudi plačilo prejmemo hitreje, kot bi ga sicer (Matoh, 2013, str. 7–29).

Shema 1

Prednosti izdajanja in prejemanja e-računov



Vir: <https://www.clariant.com/es/Company/Procurement-Services/Invoice-Submission>.

Splošni vidni pozitivni učinki uporabe e-računov so (Pucihar idr., 2020, str. 11):

- »izboljšanje učinkovitosti poslovanja,
- zmanjšanje celotnih stroškov poslovanja,
- revizijska sled nad poslovnimi dogodki,
- več časa za aktivnosti, ki so povezane z dodano vrednostjo,
- izboljšanje odnosov z dobavitelji in kupci,
- povečanje skladnosti poslovanja s predpisi,
- izboljšanje zmožnosti napovedovanja in načrtovanja poslovnih dogodkov,

- povečanje dobička in produktivnosti,
- optimizacija denarnega toka in upravljanja finančnih sredstev in
- več časa za razvoj novih izdelkov ter storitev«.

Podobno kot ima vsaka nova vpeljana tehnologija prednosti, ima tudi različne slabosti. Te so lahko tehnične, organizacijske ali zakonodajne narave (Weber, 2015, str. 8):

- »zakonodaja: zakonodajne zahteve glede hrambe, zagotavljanja avtentičnosti in berljivosti računov, vzpostavitve procesa, vzpostavitve pravil o hranjenju,
- organizacija: izobraževanje zaposlenih, pridobitev soglasja poslovnih partnerjev, uskladitev procesov za poslovanje z e-računi,
- IKT: izbira in namestitvev programske opreme za podporo poslovanju z e-računi«.

Omenimo nekatere konkretne primere. Pri izstavljanju e-računov se opaža, da se mora uporabnik, ki je bil prej navajen račune izstavljati na klasičen način, naučiti novih postopkov. Posebej to velja za tiste, ki že leta in leta račune izstavljajo in prejemajo samo v fizični oziroma v papirnati obliki. To jim predstavlja veliko oviro in se težko prilagodijo na nove metode, predvsem zaradi manjkajoče vizualizacije samega računa. E-račun sicer ima priložen elektronski dokument v PDF-obliki, ki pa sam ne predstavlja dejanskega računa. Po standardu eSLOG so priloge neobvezne in tako ni redko, da elektronska oblika računa kot taka ni prisotna v ovojnici e-računa. Izdajatelji ter prejemniki e-računov se srečujejo tudi z manjkajočimi oziroma pomanjkljivimi podatki na e-računu, napačnimi zneski, pomanjkljivimi oziroma manjkajočimi opisi pozicij, razlikami med končnimi zneski in rekapitulacijo davka ter manjkajočimi postavkami računa, kot so plačilni pogoji, podatki o naročilu ter dobavi in podobno. Zgodi pa se tudi, da ima e-račun neustrezno shemo eSLOG-a ter neveljaven oziroma neustrezen elektronski podpis. Bistvena slabost, ki je povezana z uporabo e-računov, je začetni finančni strošek same uvedbe. Čeprav je izstavljanje e-računov na dolgi rok cenejše od klasičnega pristopa, si je treba priskrbeti ustrezno strojno, programsko in komunikacijsko opremo. Za manjša podjetja, ki izstavljajo malo računov ali pa sploh še niso naredila preskoka na elektronsko poslovanje, predstavlja uvedba poslovanja z e-računi precejšnji strošek tako zaradi nakupa ustrezne IKT-opreme kakor tudi izobraževanja zaposlenih. Dodatne težave predstavlja tudi uporaba novih programskih rešitev ter njihovih gesel, ki si jih je treba zapomniti. Namreč, uporaba e-računa je vezana na uporabo digitalnega potrdila in ustreznega programa, ki skrbi za kontrolo pristnosti in same identifikacije izdajatelja. Treba se je zavedati, da je elektronski podpis, overjen s kvalificiranim potrdilom, enakovreden lastnoročnemu podpisu in ima zato enako veljavnost ter dokazno vrednost. Prejemniki e-računov pa omenjajo težavo, da pri e-računih obstaja večja možnost, da se jih pozabi plačati. Prejemnik e-računa pred seboj nima fizičnega papirja, ki bi ga na to opominjal. Problem se lahko pojavi tudi pri samem načinu vročitve ter obveščanju o prejemu e-računa, saj se glede na izbrani način prejema lahko tudi zgodi, da ga spregledate in posledično tudi ne plačate.

Slovenski forum za e-račune v svojih ugotovitvah navaja še naslednja odprta vprašanja oziroma izzive (<https://epos.si/nacionalni-forum>):

- »vzpostavljanje zaprtih krogov – želje po monopolih nekaterih panog;
- vsaka banka rešuje poslovanje z e-računi po svoje, uporabljajo različne ovojnice in delujejo po različnih standardih in pravilih;
- ponudniki računovodskih rešitev ponujajo nestandardne implementacije;
- opaža se splošno pomanjkanje podpore celotnemu procesu digitalizacije in uvedbi elektronskega poslovanja;
- nujen je prehod uporabe e-računov po načelu »1 to 1« na »any to any«;
- za izmenjavo e-računov se še vedno uporablja e-naslov;
- nujno je povečanje izmenjave e-računov v segmentu B2B«.

Pucihar idr. (2020, str. 10) in Sulić (2008, str. 357) navajajo še nekatere druge izzive ter težave pri uporabi e-računov, in sicer:

- dobavitelji ne uporabljajo e-računov;
- kupci/potrošniki ne sprejemajo oziroma ne želijo prejemati e-računov;
- pomanjkanje digitalnih znanj za uvedbo e-računa;
- visoki stroški integracije novih rešitev z obstoječimi v organizaciji;
- visoka kompleksnost informacijske tehnologije pri uvedbi e-računov;
- splošno nepoznavanje prednosti uporabe e-računov;
- visoki stroški nakupa nove informacijske tehnologije;
- problem varnosti pri ponudnikih spletnih poti ter bank;
- pomanjkanje podpore vodstva in
- skrb zaradi varnosti poslovanja.

Nazadnje omenimo tudi možne načine, kako motivirati zasebni in tudi javni sektor za uporabo e-poslovanja (in v to vključene tudi e-račune) v čim večjem obsegu (Pucihar idr., 2020, str. 12):

- »nepovratna sredstva za digitalizacijo;
- spodbuda države in podpornih institucij (DIH, SRIP, GZS, obrtna zbornica ...);
- ponudniki poslovnih programskih rešitev integrirajo e-račune v svoje rešitve;
- zahteve kupcev za uporabo e-računov;
- manjši začetni stroški uvajanja e-računov;
- razpisi za digitalizacijo;
- država zakonsko predpiše uporabo e-računov med podjetji;
- večje poznavanje prednosti e-računov;
- javno predstavljeni primeri dobrih praks;
- izobraževanje o e-računih;
- javni katalog poslovnih subjektov, s katerimi si lahko izmenjujemo e-račune;
- javni katalog ponudnikov rešitev in storitev ter
- konkurenti uporabljajo e-račune«.

Pri pregledu slovenske zakonodaje in sprejetih ukrepov za digitalno preobrazbo v javnem sektorju in ob uvedbi množičnejše uporabe e-računov lahko ugotovimo, da osnovne šole niso bile deležne nobenih posebnih spodbud in da so se morale znajti po svojih najboljših močeh. Del težav izhaja iz dejstva, da so financirane iz občinskih

proračunov in so tako bile deležne le posredne pomoči države. Nikjer namreč nismo zasledili, da bi obstajal en sam državni (ali občinski) projekt, ki bi se ukvarjal s problematiko implementacije uporabe e-računov v osnovnih šolah v Sloveniji.

4 Metodologija

4.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je analizirati mnenje računovodij oziroma knjigovodij v slovenskih osnovnih šolah o prednostih in pomanjkljivostih e-poslovanja v slovenskih osnovnih šolah. Prav tako nas je zanimalo, ali je zakonska obvezna uporaba e-računov v osnovnih šolah res prinesla napovedane koristi in manjše stroške poslovanja, ali je bila uvedba prezgodnja ali prepozna in ali so administrativni stroški zato res manjši. Cilji raziskave so ugotoviti:

- katere prednosti uporabe e-računov so računovodje oziroma knjigovodje v slovenskih osnovnih šolah ocenili kot največje;
- katere prednosti izdajanja e-računov so računovodje oziroma knjigovodje v slovenskih osnovnih šolah ocenili kot največje;
- katere prednosti prejemanja e-računov so računovodje oziroma knjigovodje v slovenskih osnovnih šolah ocenili kot največje;
- katere dejavnike uporabe e-računov so računovodje oziroma knjigovodje v slovenskih osnovnih šolah ocenili kot najbolj pomanjkljive.

4.2 Raziskovalna vprašanja in hipoteze

Postavili smo štiri raziskovalna vprašanja:

- Katere prednosti uporabe e-računov so računovodje oziroma knjigovodje v slovenskih osnovnih šolah ocenili kot največje?
- Katere prednosti izdajanja e-računov so računovodje oziroma knjigovodje v slovenskih osnovnih šolah ocenili kot največje?
- Katere prednosti prejemanja e-računov so računovodje oziroma knjigovodje v slovenskih osnovnih šolah ocenili kot največje?
- Katere dejavnike uporabe e-računov so računovodje oziroma knjigovodje v slovenskih osnovnih šolah ocenili kot najbolj pomanjkljive?

Iz raziskovalnih vprašanj smo oblikovali naslednje hipoteze:

H1: Mlajši računovodje oziroma knjigovodje, stari do 40 let, se statistično pomembno opredeljujejo glede prednosti uporabe e-računov v primerjavi s svojimi starejšimi kolegi.

H2: Med računovodji oziroma knjigovodji z različno stopnjo izobrazbe obstajajo statistično pomembne razlike v oceni prednosti izdajanja e-računov.

H3: Mlajši računovodje oziroma knjigovodje, stari do 40 let, se statistično pomembno opredeljujejo glede prednosti prejemanja e-računov v primerjavi s svojimi starejšimi kolegi.

H4: Med računovodji oziroma knjigovodji z različno stopnjo izobrazbe obstajajo statistično pomembne razlike v oceni pomanjkljivosti izdajanja e-računov.

4.3 Metoda in tehnika zbiranja podatkov

Uporabili smo deskriptivno-empirično metodo dela. Kot merski instrument za zbiranje kvantitativnih podatkov smo uporabili tehniko anketiranja. Zbrane podatke ankete smo obdelali s pomočjo programa SPSS 24.0. Za statistično preverjanje zastavljenih hipotez smo uporabili t-test za en vzorec oziroma za neodvisne vzorce, ki je zelo pogosto uporabljena statistična metoda v vseh vrstah raziskav. Pri ugotavljanju statistične pomembnosti smo za stopnjo tveganja sprejeli vrednost $\leq 0,05$. Povezanost spremenljivk med vzorci smo preverjali z χ^2 -testom, ki je statistična analiza za preizkus hipoteze neodvisnosti, ko želimo preveriti, ali sta dve spremenljivki neodvisni oziroma ali se med seboj povezujeta. Dejansko preverjamo, ali sta si dve porazdelitvi podobni, oziroma primerjamo opaženo porazdelitev podatkov s teoretično porazdelitvijo. T-test predpostavlja normalno porazdelitev. Če izbrani vzorec nima normalne porazdelitve, se uporabi neparametrične teste. Z neparametričnimi testi preizkušamo domneve o celotnih porazdelitvah. V vzorcu ugotavljamo določeno porazdelitev podatkov in preverjamo, kakšna je verjetnost, da je v populaciji porazdelitev, ki jo predpostavljamo. Najpogosteje se v takem primeru uporablja Wilcoxonov test vsote rangov oziroma njegova neparametrična testa za preverjanje domneve o enakosti srednjih vrednosti na neodvisnih vzorcih Mann-Whitneyjevega U-testa in Kruskal-Wallis H-testa (za več kot dva neodvisna vzorca). Mann-Whitneyjev U-test predpostavlja vsaj ordinalno mersko lestvico in testira enakosti porazdelitve dveh različnih populacij oziroma ali sta povprečna ranga enaka oziroma ali je verjetnost, da ima enota iz 1. skupine večjo vrednost kot enota iz 2. skupine, enaka 0,5. Če sta obliki porazdelitev v obeh skupinah podobni, se lahko uporablja za test enakosti srednjih vrednosti. Kruskal-Wallisov H-test uporabimo takrat, kadar želimo primerjati enakost porazdelitev v primeru več neodvisnih vzorcev. Je različica Mann-Whitneyjevega U-testa za več skupin in testira, ali so povprečni rangi enaki po skupinah. Če so oblike porazdelitev v vseh skupinah podobne, se lahko uporablja za test enakosti srednjih vrednosti. Tam, kjer so dobljeni rezultati dopuščali in bo interpretacija smiselna, bomo rezultate predstavili grafično, pri drugih pa samo tabelarično.

4.4 Opis instrumenta

Anketni vprašalnik smo za potrebe raziskave oblikovali na podlagi prebrane domače in tuje strokovne ter znanstvene literature o prenovi poslovnih procesov z uvajanjem e-poslovanja v slovenskih osnovnih šolah (Bogataj, 2007; Čičak idr., 2011, Zupančič idr., 2018). Razdeljen je na več vsebinskih sklopov, ki med seboj niso ločeni, temveč se smiselno navezujejo: osnovni podatki vzorca (spol, starost, izobrazba, število let delovne dobe, delovno mesto, število let delovne dobe na tem delovnem mestu); trditve, vezane na mnenje anketiranih o e-poslovanju; trditve, vezane na mnenje anketiranih o prednostih in pomanjkljivostih uporabe, izdajanja in prejemanja e-računov.

4.5 Opis vzorca

Vseh neposrednih ter posrednih proračunskih uporabnikov, ki so dolžni po zakonu prejemati in izdajati samo elektronske račune, je bilo v javno objavljenem seznamu na spletnem registru spletišča gov.si na dan 9. 7. 2021 skupaj 2672 (<https://www.gov.si/zbirke/storitve/spletni-register-proracunskih-uporabnikov-irpu>). Od teh smo v preučevani vzorec vključili vseh 453 osnovnih šol in njihovih podružnic. Anketni vprašalnik smo naslovili na računovodje oziroma knjigovodje, ki v osnovnih šolah dejansko prejemajo in izdajajo e-račune.

Anketni vprašalnik je izpolnilo 115 računovodij in knjigovodij iz slovenskih osnovnih šol, od tega 12 (10,4 %) moških in 103 (89,6 %) ženske. Večina (48; 41,7 %) je starih od 51 do 60 let, 37 (32,2 %) je starih od 41 do 50 let, 20 (17,4 %) je starih od 31 do 40 let, najmanj anketiranih (4; 3,5 %) je mlajših od 30 let in le 6 (5,2 %) je starih 61 let in več. Računovodje in knjigovodje v slovenskih osnovnih šolah so dobro izobraženi, saj jih ima 36 (32,2 %) visokošolsko izobrazbo, enako število (36; 32,2 %) jih ima višješolsko izobrazbo, 27 (23,5 %) univerzitetno izobrazbo, 7 (6,1 %) magisterij in 1 ima (0,9 %) doktorat znanosti. Srednješolsko izobrazbo ima 6 (5,2 %) anketirancev. Največ računovodij in knjigovodij (38; 33,0 %) ima od 21 do 30 let delovne dobe, 26 (22,6 %) jih ima od 11 do 20 let delovne dobe, 18 (15,7 %) jih ima do 5 let delovne dobe, 17 (14,8 %) jih ima od 6 do 10 let delovne dobe in 16 (13,9 %) jih ima delovne dobe 31 let in več. Več kot polovica (63; 54,8 %) računovodij in knjigovodij dela v osnovni šoli, v kateri je zaposlenih od 51 do 100 oseb, 27 (23,5 %) v osnovni šoli s številom zaposlenih med 101 in 150, 21 (18,3 %) jih dela v osnovni šoli z do 50 zaposlenimi, najmanj (4; 3,5 %) pa jih dela v osnovni šoli z več kot 151 zaposlenimi.

4.6 Opis zbiranja in obdelave podatkov

Anketni vprašalnik smo oblikovali v portalu 1KA. S pomočjo spletnega orodja CleverReach oziroma z vabili, generiranimi na portalu 1KA, smo na javno objavljene elektronske naslove 453 slovenskih osnovnih šol poslali povabilo za sodelovanje v raziskavi. Po dveh tednih smo se, glede na odziv anketirancev, odločili in povabili k sodelovanju v raziskavi računovodje oziroma knjigovodje z javno dostopnimi elektronskimi naslovi, ki dejansko prejemajo in izdajajo e-račune.

5 Rezultati raziskave in interpretacija

Najprej nas je zanimalo, kakšno mnenje imajo sodelujoči v raziskavi o prednostih uporabe e-računov. Anketirani so oceno strinjanja s posamezno trditvijo s področja e-poslovanja podali na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (povsem se strinjam).

Tabela 1*Mnenje anketiranih o prednostih uporabe e-računov*

<i>Prednosti uporabe e-računov</i>	<i>N</i>	\bar{x}	<i>Me</i>	<i>Mo</i>	σ	<i>KA</i>	<i>KS</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Večja transparentnost poslovanja	115	3,95	4,00	4	0,90	-1,010	1,229	1	5
Zmanjšanje stroškov	115	3,94	4,00	4	1,01	-1,120	1,047	1	5
Hitrejša dostava in obdelava računov	115	4,36	4,00	4	0,65	-0,903	1,443	2	5
Avtomatizacija in integracija postopkov, ki so povezani z e-računi	115	4,15	4,00	4	0,72	-0,955	2,558	1	5
Večja učinkovitost ter produktivnost zaposlenih – manjša poraba delovnega časa	115	3,86	4,00	4	0,96	-1,034	1,194	1	5
Skrb za okolje – manjša poraba papirja	115	4,10	4,00	4	1,01	-1,350	1,643	1	5
Večja varnost – komunikacijski kanali so varni in kontrolirani	115	4,01	4,00	4	0,66	-0,769	3,018	1	5
Preglednost in enostavnost plačila	115	4,40	4,00	5	0,69	-1,542	4,895	1	5
Lažji nadzor in manj napak – manj človeških napak pri vnosu ter obdelavi	115	4,17	4,00	4	0,87	-1,148	1,392	1	5
Racionalizacija: nižji stroški poslovanja	115	3,86	4,00	4	1,12	-0,995	0,539	1	5
Nova strojna in programska oprema	115	3,82	4,00	4	0,86	-0,797	0,990	1	5
Sledljivost procesov	115	4,30	4,00	4	0,55	0,021	-0,591	3	5
Dostopnost in dosegljivost	115	4,37	4,00	4	0,60	-0,342	-0,659	3	5
Hitrejša in varna hramba e-računov	115	4,27	4,00	4	0,70	-0,741	0,478	2	5
Centralizacija informacij e-računov	115	4,23	4,00	4	0,73	-0,655	0,133	2	5
Zasledovanje trenda in razvoja digitalizacije javnega sektorja	115	4,06	4,00	4	0,76	-0,824	1,570	1	5

Iz tabele 1 je razvidno, da je anketiranim »preglednost in enostavnost plačila« najbolj pomembna prednost uporabe e-računov ($\bar{x} = 4,40$; $\sigma = 0,69$), za odtonek manj pa tudi še »dostopnost in dosegljivost« ($\bar{x} = 4,37$; $\sigma = 0,60$), »hitrejša dostava in obdelava računov« ($\bar{x} = 4,36$; $\sigma = 0,65$), »sledljivost procesov« ($\bar{x} = 4,20$; $\sigma = 0,55$), »hitrejša in varna hramba e-računov« ($\bar{x} = 4,27$; $\sigma = 0,70$) in »centralizacija informacij e-računov« ($\bar{x} = 4,23$; $\sigma = 0,73$). Kot pomembne prednosti anketirani vidijo: »lažji nadzor in manj napak – manj človeških napak pri vnosu ter obdelavi« ($\bar{x} = 4,17$; $\sigma = 0,87$), »avtomatizacijo in integracijo postopkov, ki so povezani z e-računi« ($\bar{x} = 4,15$; $\sigma = 0,72$), »skrb za okolje – manjšo porabo papirja« ($\bar{x} = 4,10$; $\sigma = 1,01$), »zasledovanje trenda in razvoja digitalizacije javnega sektorja« ($\bar{x} = 4,06$; $\sigma = 0,76$) in kot zadnjo pomembno prednost – »večjo varnost – komunikacijski kanali so varni in kontrolirani« ($\bar{x} = 4,01$; $\sigma = 0,66$). Anketirani menijo, da so manj pomembne prednosti »večja transparentnost poslovanja« ($\bar{x} = 3,95$; $\sigma = 0,90$), »zmanjšanje stroškov« ($\bar{x} = 3,94$; $\sigma = 1,01$), nadalje »racionalizacija: nižji stroški poslovanja« ($\bar{x} = 3,86$; $\sigma = 1,12$) in »večja učinkovitost ter produktivnost zaposlenih – manjša poraba delovnega časa« ($\bar{x} = 3,86$; $\sigma = 0,96$), kot zadnjo najmanj pomembno prednost med vsemi naštetimi opredelijo »novo strojno in programsko opremo« ($\bar{x} = 3,82$; $\sigma = 0,86$). Anketirani so se v povprečju strinjali z vsemi navedenimi trditvami, kar pomeni, da so tudi v praksi potrdili prednosti uporabe e-računov. V povprečju so, poleg preglednosti in enostavnosti plačila, kot najbolj pomembne prednosti izpostavili še hitrejšo dostavo in obdelavo e-računov, njihovo dostopnost, dosegljivost in sledljivost ter hitrejšo in varnejšo hrambo e-računov. Kot

najmanj pomembne prednosti, poleg nove strojne in programske opreme, so smatrali še zmanjševanje stroškov, večjo učinkovitost ter produktivnost zaposlenih in, prese- netljivo, racionalizacijo z nižjimi stroški poslovanja.

Želeli smo tudi preveriti, ali obstajajo statistično pomembne razlike med mlajšimi (starimi do 40 let) in starejšimi računovodji in knjigovodji glede mnenja o prednosti uporabe e-računov (H 1).

Tabela 2

Rezultat Mann-Whitneyjevega U-testa ugotavljanja razlik med mlajšimi in starejšimi računovodji oziroma knjigovodji v oceni pomembnosti v oceni prednosti izdajanja e-računov

<i>Prednosti uporabe e-računov</i>	<i>Mann-W- hitney U</i>	<i>Wilcoxon W</i>	<i>Z</i>	<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>
Nižji stroški priprave in pošiljanja računov	249,500	4809,500	-1,192	0,233
Poenostavljeno in hitrejše poslovanje, ki je obenem prijazno do okolja	250,000	4810,000	-1,218	0,223
Elektronska oblika od izdaje do plačila, kar je prednost za izdajatelja in prejemnika	306,000	4866,000	-0,402	0,687
Priprava e-računov neposredno iz aplikacije izdajatelja – manj možnosti napak pri pripravi računov	266,500	4826,500	-0,957	0,339
Zmanjševanje porabe papirja in uporabe tiskalnikov	237,500	4797,500	-1,335	0,182
Zasledovanje ciljev in trendov digitalne in zelene države	267,500	4827,500	-0,937	0,349
a. Grouping Variable: Koliko e-računov v povprečju izdate mesečno?				

Upoštevali smo samo tiste anketirane, ki so zaposleni v OŠ, kjer izdajo do 100 e-računov na mesec, in anketirane v OŠ, kjer izdajo od 251 in več e-računov na mesec. Hipotezo H1 smo preverili z Mann-Whitneyjevim U-testom (tabela 2), saj smo predhodno ugotovili, da spremenljivke glede prednosti izdajanja e-računov niso normalno porazdeljene. Rezultat Mann-Whitneyjevega U-testa ($P > 0,05$) je pokazal, da med računovodji oziroma knjigovodji, ki mesečno v svoji osnovni šoli izdajo več kot 251 e-računov, ne obstajajo statistično pomembne razlike v oceni prednosti izdajanja e-računov v primerjavi s kolegi, ki izdajo v svoji osnovni šoli do 100 e-računov. Hipoteze H1 »Mlajši računovodje, stari do 40 let, se statistično pomembno opredeljujejo glede prednosti uporabe e-računov v primerjavi s svojimi starejšimi kolegi« ne potrdimo.

Nadalje nas je zanimalo, kakšno splošno mnenje imajo sodelujoči v raziskavi o prednostih izdajanja e-računov v osnovnih šolah. Anketirani so oceno prednosti izdajanja e-računov podali na lestvici od 1 (povsem nepomembna prednost) do 5 (zelo pomembna prednost).

Tabela 3*Prednosti izdajanja e-računov*

<i>Prednosti izdajanja e-računov</i>	<i>N</i>	\bar{x}	<i>Me</i>	<i>Mo</i>	σ	<i>KA</i>	<i>KS</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Nižji stroški priprave in pošiljanja računov	115	4,04	4,00	4	0,93	0,226	1,303	1	5
Poenostavljeno in hitrejše poslovanje, ki je obenem prijazno do okolja	115	4,23	4,00	4	0,74	0,226	1,620	2	5
Elektronska oblika od izdaje do plačila, kar je prednost za izdajatelja in prejemnika	115	4,32	4,00	4	0,59	0,226	0,935	2	5
Priprava e-računov neposredno iz aplikacije izdajatelja – manj možnosti napak pri pripravi računov	115	4,23	4,00	4	0,81	0,226	1,852	1	5
Zmanjševanje porabe papirja in uporabe tiskalnikov	115	4,05	4,00	5	1,03	0,226	0,241	1	5
Zasledovanje ciljev in trendov digitalne in zelene države	115	4,17	4,00	4	0,79	0,226	2,003	1	5

Iz tabele 3 je razvidno, da je anketiranim »elektronska oblika od izdaje do plačila kot prednost za izdajatelja in prejemnika« najbolj pomembna prednost izdajanja e-računov ($\bar{x} = 4,32$; $\sigma = 0,59$), nato »poenostavljeno in hitrejše poslovanje, ki je obenem prijazno do okolja« ($\bar{x} = 4,23$; $\sigma = 0,74$) in »priprava e-računov neposredno iz aplikacije izdajatelja – manj možnosti napak pri pripravi računov« ($\bar{x} = 4,23$; $\sigma = 0,81$). Kot pomembni prednosti anketiranci vidijo še »zasledovanje ciljev in trendov digitalne in zelene države« ($\bar{x} = 4,17$; $\sigma = 0,79$) ter »zmanjševanje porabe papirja in uporabe tiskalnikov« ($\bar{x} = 4,05$; $\sigma = 1,03$) in kot najmanj pomembno »nižje stroške priprave in pošiljanja računov« ($\bar{x} = 4,04$; $\sigma = 0,93$). Anketirani so se v povprečju strinjali z vsemi navedenimi trditvami, kar pomeni, da so tudi v praksi potrdili prednosti izdajanja e-računov. V povprečju so, poleg elektronske oblike izdajanja e-računov, kot najbolj pomembni prednosti smatrali še poenostavljeno in hitrejše poslovanje, prijazno do okolja, in pripravo e-računov neposredno iz aplikacije. Kot najmanj pomembni prednosti, poleg nižjih stroškov priprave in pošiljanja, so smatrali zasledovanje ciljev in trendov digitalne zelene države in zmanjševanje porabe papirja in tiskalnikov, kar kaže na nizko stopnjo okoljske ozaveščenosti anketirancev.

Preverili smo tudi, če med računovodji z različno stopnjo izobrazbe obstajajo statistično pomembne razlike v oceni prednosti izdajanja e-računov.

Tabela 4*Rezultat Mann-Whitneyjevega U-testa ugotavljanja razlik med mlajšimi in starejšimi računovodji oziroma knjigovodji v oceni prednosti uporabe e-računov*

<i>Prednosti uporabe e-računov</i>	<i>Mann-Whitney U</i>	<i>Wilcoxon W</i>	<i>Z</i>	<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>
Večja transparentnost poslovanja	913,000	5099,000	-1,346	0,178
Zmanjšanje stroškov	929,500	5115,500	-1,202	0,229
Hitrejša dostava in obdelava računov	991,500	5177,500	-0,778	0,436

Avtomatizacija in integracija postopkov, ki so povezani z e-računi	960,000	5146,000	-1,022	0,307
Večja učinkovitost ter produktivnost zaposlenih – manjša poraba delovnega časa	1040,500	5226,500	-0,383	0,702
Skrb za okolje – manjša poraba papirja	924,000	1224,000	-1,245	0,213
Večja varnost – komunikacijski kanali so varni in kontrolirani	1054,500	1354,500	-0,304	0,761
Preglednost in enostavnost plačila	1074,500	1374,500	-0,136	0,892
Lažji nadzor in manj napak – manj človeških napak pri vnosu ter obdelavi	1087,000	1387,000	-0,037	0,970
Racionalizacija: nižji stroški poslovanja	964,500	5150,500	-0,921	0,357
Nova strojna in programska oprema ni potrebna	943,500	5129,500	-1,115	0,265
Sledljivost procesov	907,000	5093,000	-1,488	0,137
Dostopnost in dosegljivost	894,000	5080,000	-1,536	0,125
Hitrejša in varna hramba e-računov	949,500	5135,500	-1,083	0,279
Centralizacija informacij e-računov	1021,500	5207,500	-0,532	0,595
Zasledovanje trenda in razvoja digitalizacije javnega sektorja	1004,000	5190,000	-0,670	0,503
a. Grouping Variable: Starost				

Hipotezo H2 smo preverili z Mann-Whitneyjevim U-testom (tabela 4), saj smo predhodno ugotovili, da spremenljivke glede prednosti uporabe e-računov niso normalno porazdeljene. Rezultat Mann-Whitneyjevega U-testa ($P > 0,05$) je pokazal, da med mlajšimi in starejšimi računovodji oziroma knjigovodji ne obstajajo statistično pomembne razlike v oceni prednosti uporabe e-računov. Hipoteze H2 »Med računovodji z različno stopnjo izobrazbe obstajajo statistično pomembne razlike v oceni prednosti izdajanja e-računov« ne potrdimo.

Nadalje nas je zanimalo, kakšno splošno mnenje imajo sodelujoči v raziskavi o prednostih prejemanja e-računov v osnovnih šolah. Anketirani so oceno prednosti prejemanja e-računov podali na lestvici od 1 (povsem nepomembna prednost) do 5 (zelo pomembna prednost).

Tabela 5

Prednosti prejemanja e-računov

<i>Prednosti prejemanja e-računov</i>	<i>N</i>	\bar{x}	<i>Me</i>	<i>Mo</i>	σ	<i>KA</i>	<i>KS</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Hitrejši proces zajema in potrjevanja prejetih e-računov	115	4,37	4,00	4	0,63	-0,893	1,863	2	5
Možnost nadaljnjih obdelav e-računov v vaših računovodskih programih	115	4,41	4,00	4a	0,61	-0,486	-0,626	3	5
Enostavno plačilo e-računa v spletni banki – plačilni nalogi se ustvarijo iz e-računov z enim klikom, kar vam prihrani čas in zmanjša možnost napak	115	4,45	4,00	5	0,60	-0,825	1,090	2	5
Preglednost in enostavno arhiviranje: prejeti e-računi so še šest mesecev na voljo v spletni banki, v tem času jih lahko ustrezno arhivirate	115	4,29	4,00	4	0,67	-0,590	0,078	2	5
Naročilo in prejemanje e-računov je brezplačno, nadomestilo za plačevanje UPN (e-računa) se zaračunava skladno z veljavno tarifo nadomestil	115	4,22	4,00	4	0,73	-1,042	2,422	1	5

Iz tabele 5 je razvidno, da je anketiranim »enostavno plačilo e-računa v spletni banki – plačilni nalogi se ustvarijo iz e-računov z enim klikom, kar prihrani čas in zmanjša možnost napak« najbolj pomembna prednost prejemanja e-računov ($\bar{x} = 4,45$; $\sigma = 0,60$). Za nič manj pomembni prednosti so imeli anketiranci »možnost nadaljnjih obdelav e-računov v računovodskih programih« ($\bar{x} = 4,41$; $\sigma = 0,61$) in »hitrejši proces zajema in potrjevanja prejetih e-računov« ($\bar{x} = 4,37$; $\sigma = 0,63$). Kot najmanj pomembni prednosti pri prejemanju e-računov iz tega sklopa odgovorov pa sta se anketirancem zdeli »preglednost in enostavno arhiviranje: prejeti e-računi so še šest mesecev na voljo v spletni banki, v tem času jih lahko ustrezno arhivirate« ($\bar{x} = 4,29$; $\sigma = 0,67$) in »brezplačno naročilo in prejemanje e-računov« ($\bar{x} = 4,22$; $\sigma = 0,73$). Slednja jim je bila najmanj pomembna. Anketirani so se v povprečju povsem strinjali z vsemi navedenimi trditvami, kar pomeni, da so tudi v praksi potrdili prednosti prejemanja e-računov. V povprečju so, poleg enostavnosti prejemanja e-računov, kot najbolj pomembni prednosti smatrali še možnost nadaljnjih obdelav e-računov v lastnih računovodskih programih ter hitrejši proces zajema in potrjevanja e-računov. Kot najmanj pomembno prednost, poleg brezplačnega naročila in prejemanja e-računov, so smatrali še preglednost in enostavno arhiviranje.

Želeli smo tudi preveriti, ali se mlajši računovodje (stari do 40 let) statistično pomembno opredeljujejo glede prednosti prejemanja e-računov v primerjavi s svojimi starejšimi kolegi.

Tabela 6

Rezultat Mann-Whitneyjevega U-testa ugotavljanja razlik med mlajšimi in starejšimi računovodji oziroma knjigovodji v oceni prednosti prejemanja e-računov

<i>Prednosti prejemanja e-računov</i>	<i>Mann-W-hitney U</i>	<i>Wilcoxon W</i>	<i>Z</i>	<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>
Hitrejši proces zajema in potrjevanja prejetih e-računov	994,500	5180,500	-0,763	0,445
Možnost nadaljnjih obdelav e-računov v vaših računovodskih programih	1069,000	5255,000	-0,178	0,859
Enostavno plačilo e-računa v spletni banki – plačilni nalogi se ustvarijo iz e-računov z enim klikom, kar vam prihrani čas in zmanjša možnost napak	1065,500	5251,500	-0,207	0,836
Preglednost in enostavno arhiviranje: prejeti e-računi so še šest mesecev na voljo v spletni banki, v tem času jih lahko ustrezno arhivirate	1007,500	5193,500	-0,645	0,519
Naročilo in prejemanje e-računov je brezplačno, nadomestilo za plačevanje UPN (e-računa) se zaračunava skladno z veljavno tarifo nadomestil	986,500	5172,500	-0,804	0,421
a. Grouping Variable: Starost				

Hipotezo H3 smo preverili z Mann-Whitneyjevim U-testom (tabela 6), saj smo predhodno ugotovili, da spremenljivke glede prednosti prejemanja e-računov niso normalno porazdeljene. Rezultat Mann-Whitneyjevega U-testa ($P > 0,05$) je pokazal, da med mlajšimi in starejšimi računovodji oziroma knjigovodji ne obstajajo statistično pomembne razlike v oceni prednosti prejemanja e-računov. Hipoteze H3 »Mlajši

računovodje, stari do 40 let, se statistično pomembno opredeljujejo glede prednosti prejetanja e-računov v primerjavi s svojimi starejšimi kolegi« ne potrdimo.

In kot zadnje nas je zanimalo, kakšno splošno mnenje imajo sodelujoči v raziskavi o pomanjkljivostih uporabe e-računov v osnovnih šolah. Anketirani so oceno pomanjkljivosti uporabe e-računov podali na lestvici od 1 (povsem nepomembna pomanjkljivost) do 5 (zelo pomembna pomanjkljivost).

Tabela 7

Pomanjkljivosti uporabe e-računov

<i>Pomanjkljivosti uporabe e-računov</i>	<i>N</i>	\bar{x}	<i>Me</i>	<i>Mo</i>	σ	<i>KA</i>	<i>KS</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Naučiti se je bilo treba novih postopkov izstavljanja računov	115	2,25	2,00	2	0,87	0,963	1,058	1	5
Prilagoditev na nove metode dela	115	2,32	2,00	2	0,85	0,961	0,956	1	5
Manjkajoča vizualizacija samega e-računa, ki pogosto ni viden	115	2,89	3,00	3	1,05	0,044	-0,702	1	5
Manjkajoči oziroma pomanjkljivi podatki na e-računu	115	2,97	3,00	2	1,12	0,052	-0,826	1	5
Napačni zneski	115	2,84	3,00	3	1,15	-0,003	-0,687	1	5
Manjkajoči oziroma pomanjkljivi opisi pozicij	115	2,81	3,00	3	1,07	-0,093	-0,772	1	5
Razlike med končnimi zneski in rekapitulacijo davka	115	2,84	3,00	3	1,10	-0,120	-0,686	1	5
Manjkajoče postavke računa, kot npr. plačilni pogoji, podatki o naročilu ter dobavi ipd.	115	2,96	3,00	3	1,14	-0,057	-0,727	1	5
Neustrezna shema e-Sloga	115	3,03	3,00	3	1,06	0,065	-0,480	1	5
Neveljaven oziroma neustrezen elektronski podpis	115	2,71	3,00	2	1,21	0,240	-0,852	1	5
Večja možnost, da pozabite e-račun plačati	115	2,39	2,00	2	1,04	0,438	-0,252	1	5
Več gesel, ki si jih moram zapomniti	115	2,69	2,00	2	1,29	0,333	-0,987	1	5
Pridobitev digitalnega potrdila	115	2,46	2,00	2	1,10	0,521	-0,495	1	5
Način vročitve e-računa	115	2,38	2,00	3	1,01	0,223	-0,566	1	5
Obveščanje o prejemu e-računa	115	2,50	3,00	3	0,96	0,134	-0,393	1	5
Strošek za strojno in programsko opremo	115	3,08	3,00	3	1,21	-0,061	-0,853	1	5
Strošek za izobraževanje za pravilno uporabo e-računov	115	2,72	3,00	3	1,08	0,238	-0,497	1	5

Iz tabele 7 je razvidno, da je anketiranim »strošek za strojno in programsko opremo« najbolj pomembna pomanjkljivost uporabe e-računov ($\bar{x} = 3,08$; $\sigma = 1,21$). Temu mnenju tesno sledijo »neustrezna shema e-Sloga« ($\bar{x} = 3,03$; $\sigma = 1,06$), »manjkajoči oziroma pomanjkljivi podatki na e-računu« ($\bar{x} = 2,97$; $\sigma = 1,12$), »manjkajoče postavke računa, kot npr. plačilni pogoji, podatki o naročilu ter dobavi ipd.« ($\bar{x} = 2,96$; $\sigma = 1,14$) in »manjkajoča vizualizacija samega e-računa, ki pogosto ni viden« ($\bar{x} = 2,89$; $\sigma = 1,05$). Kot pomembne pomanjkljivosti so anketirani navedli tudi »napačne zneske« ($\bar{x} = 2,84$; $\sigma = 1,15$) in »razlike med končnimi zneski in rekapitulacijo davka« ($\bar{x} = 2,84$; $\sigma = 1,10$), nadalje »manjkajoče oziroma pomanjkljive opise pozicij« ($\bar{x} = 2,81$; $\sigma = 1,07$), »strošek za izobraževanje za pravilno

uporabo e-računov« ($\bar{x} = 2,72$; $\sigma = 1,08$) in »neveljaven oziroma neustrezen elektronski podpis« ($\bar{x} = 2,71$; $\sigma = 1,21$) ter na koncu »več gesel, ki si jih moram zapomniti« ($\bar{x} = 2,69$; $\sigma = 1,29$). Kot nepomembne pomanjkljivosti so anketiranci navedli »obveščanje o prejemu e-računa« ($\bar{x} = 2,50$; $\sigma = 0,96$), nadalje »pridobitev digitalnega potrdila« ($\bar{x} = 2,46$; $\sigma = 1,10$), »večja možnost, da se pozabi plačati e-račun« ($\bar{x} = 2,39$; $\sigma = 1,04$) in »način vročitve e-računa« ($\bar{x} = 2,38$; $\sigma = 1,01$). Nepomembni pomanjkljivosti uporabe pa sta anketiranim »prilagoditev na nove metode dela« ($\bar{x} = 2,32$; $\sigma = 0,85$) ter »učenje novih postopkov izstavljanja računov« ($\bar{x} = 2,25$; $\sigma = 0,87$). Anketirani so se v povprečju strinjali z vsemi navedenimi trditvami. V povprečju so, poleg stroška za strojno in programsko opremo, kot najbolj pomembne pomanjkljivosti opredelili še manjkajoče postavke računa, manjkajoče in pomanjkljive podatke na e-računu ter manjkajočo vizualizacijo e-računa. Za najmanj pomembne pomanjkljivosti so, poleg učenja novih postopkov izstavljanja računov, smatrali večjo možnost, da bi pozabili plačati e-račun, prilagoditev na nove metode dela ter način vročitve e-računa.

Preverili smo tudi, ali med računovodji z različno stopnjo izobrazbe obstajajo statistično pomembne razlike v oceni pomanjkljivosti izdajanja e-računov.

Tabela 8

Rezultat Kruskal-Wallisovega H-testa ugotavljanja razlik med računovodji oziroma knjigovodji z različno stopnjo izobrazbe v oceni pomanjkljivosti izdajanja e-računov

Ocena pomanjkljivosti izdajanja e-računov	χ^2	df	Asymp. Sig.
Naučiti se je bilo treba novih postopkov izstavljanja računov	3,882	5	0,567
Prilagoditev na nove metode dela	2,006	5	0,848
Manjkajoča vizualizacija samega e-računa, ki pogosto ni viden	2,841	5	0,724
Manjkajoči oziroma pomanjkljivi podatki na e-računu	1,510	5	0,912
Napačni zneski	0,822	5	0,976
Manjkajoči oziroma pomanjkljivi opisi pozicij	0,565	5	0,990
Razlike med končnimi zneski in rekapitulacijo davka	1,767	5	0,880
Manjkajoče postavke računa, kot npr. plačilni pogoji, podatki o naročilu ter dobavi ipd.	1,905	5	0,862
Neustrezna shema e-Sloga	0,727	5	0,981
Neveljaven oziroma neustrezen elektronski podpis	4,937	5	0,424
Večja možnost, da pozabite e-račun plačati	6,346	5	0,274
Več gesel, ki si jih moram zapomniti	4,668	5	0,458
Pridobitev digitalnega potrdila	5,444	5	0,364
Način vročitve e-računa	9,229	5	0,100
Obveščanje o prejemu e-računa	4,447	5	0,487
Strošek za strojno in programsko opremo	5,674	5	0,339
Strošek za izobraževanje za pravilno uporabo e-računov	3,059	5	0,691
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: 3. Stopnja izobrazbe:			

Hipotezo H4 smo preverili s Kruskal-Wallisovim H-testom, saj smo predhodno ugotovili, da spremenljivke s področja ocene pomanjkljivosti izdajanja e-računov niso normalno porazdeljene. Rezultat Kruskal-Wallisovega H-testa (tabela 8) je pokazal, da med računovodji oziroma knjigovodji z različno stopnjo izobrazbe ne obstajajo

statistično pomembne razlike v oceni pomanjkljivosti izdajanja e-računov ($P > 0,05$). Hipoteze H4 »Med računovodji z različno stopnjo izobrazbe obstajajo statistično pomembne razlike v oceni pomanjkljivosti izdajanja e-računov« ne potrdimo.

6 Sklep

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kakšno mnenje imajo računovodje oziroma knjigovodje v slovenskih osnovnih šolah o e-poslovanju, katere prednosti in pomanjkljivosti uporabe e-računov zaznavajo pri svojem delu, posebej na segmentih prejemanja in izdajanja e-računov. Prav tako nas je zanimalo, ali je zakonsko obvezna uporaba e-računov v javnem sektorju res prinesla napovedane koristi in manjše stroške poslovanja ter ali je bila uvedba elektronskega poslovanja v osnovnih šolah po njihovem mnenju prezgodnja ali prepozna.

Rezultati ankete in posledično nepotrjene hipoteze kažejo na to, da smo raziskovanje morda vzeli preveč konservativno. Med računovodji in knjigovodji različne starosti namreč ne obstajajo statistično pomembne razlike v oceni prednosti in slabosti izdajanja e-računov, prav tako na to ne vpliva stopnja izobrazbe. Mlajši računovodje in knjigovodje se nič drugače ne opredeljujejo o zelenem poslovanju in digitalizaciji z uvedbo e-računov oziroma v oceni prednosti izdajanja e-računov v primerjavi s svojimi starejšimi kolegi. Nadalje smo tudi ugotovili, da število izdanih e-računov nima prav nobenega vpliva na oceno o prednostih izdajanja e-računov.

Morda bi bili rezultati, ki bi jih dobili leto ali dve po zakonski vpeljavi uporabe e-računov v letu 2015, drugačni, danes pa z rezultati naše raziskave ugotavljamo, da so računovodje in knjigovodje e-račune sprejeli in da očitno prehod nanje ni (več) zaznan kot zahtevna preobrazba, da imajo ustrezne e-veščine in digitalna znanja, kar pa je pozitivno v procesu splošne družbene digitalizacije in temelj za nadaljnjo uspešno družbeno preobrazbo v informacijsko družbo.

Boštjan Blažič, Jasmina Starc, PhD

The Advantages and Disadvantages of E-commerce in Primary Schools

Although the predictions about the benefits of e-commerce were highly publicised and high-flying, they proved to be greatly exaggerated after the actual introduction. E-commerce has many advantages which are already being (and/or will be) demonstrated or reinforced. In the long term, these are mainly due to the growing digital economy and e-commerce among all organisations operating in the market. In the interim period of the transition from traditional commerce to full e-commerce, it is more of a necessity and a commitment for all business entities, as companies that have already embarked on the digital commerce journey have a major advantage in the market. The introduction of e-commerce requires time to adapt the business and, above all, to overhaul business

processes and organisational structure (and culture) processes that are alive and well and necessary in any organisation that wants to operate successfully in a certain area, as was the case in the past with other economic transitions.

Like any other type of business, e-commerce has its own peculiarities, which manifest themselves as advantages on the one hand and disadvantages on the other. The general advantages of e-business are mainly (Sulčič, 2008, p. 356): "access to the Internet is a negligible cost; e-business can be used through a variety of media and technologies (computers, mobile phones, television, etc.); the time to market is significantly reduced and is limited only by the imagination of the company's marketer; existing card-payment mechanisms are mostly integrated and customised, as is the security of the Internet payment system itself; e-commerce is not geographically conditioned, but we have instant access to a global market; e-commerce eliminates intermediaries and thus ensures more favourable prices for services and products for the providers of goods and services; transaction costs are minimal, as physical shops are excluded and processes based on "paper bureaucracy" are effectively reduced; transactions are generally post-paid, so that the classic chasing of debtors and the associated problems for providers of online goods and services are virtually non-existent".

E-commerce brings not only advantages but also disadvantages and problems. They can be divided into two major segments, namely (Laudon & Guerico Traver, 2013, pp. 243–271) "technological constraints: lack of global standards for quality, security and reliability, insufficient network bandwidth (especially mobile), complex integration of Internet-based e-solutions with existing ones, costly use and availability of the Internet; non-technological constraints: lack of data security and privacy, lack of trust, unresolved legal constraints (taxes), national and international regulations limit e-commerce, difficulty in measuring benefits, product feel still matters when buying, distrust of paperless e-commerce, number of users, fraud, scams, difficulty in raising capital for new e-commerce models (many unsuccessful cases)".

In general, e-commerce mainly has the following weaknesses (Sulčič, 2008, pp. 357–358): "companies need to adapt and prepare themselves very thoroughly for the way and scale of e-commerce – this is difficult and expensive; digital transformation to e-commerce requires high initial investment and relatively expensive maintenance; providers dictate the pace of e-commerce, so the need to adopt rapidly evolving technologies is constant and high – moreover, new technologies are generally unreliable, unsafe and unpredictable in their consequences; the question of how to measure risk in e-commerce and, of course, to what level of risk a company can go when seeking trade-offs between supply and security; the immediate visibility of any problems associated with an e-commerce system, such as problems with corrupted data or performance; the impact of services (on e-commerce) that are beyond the control of the company or the organisation involved in e-commerce – such services include the Internet itself; the need to ensure and demonstrate the ability to protect customer data, in particular credit card numbers, personal data and orders; the trade-off between protecting the provider's system/network and ensuring decent/necessary user access to services and network resources; compliance with legal frameworks and regulations; ongoing security and trust issues, as there is currently no mechanism for the buyer to know for sure who is acting

on the seller's side; a media publicity hack into the provider's IT system could mean the immediate collapse of the company; intense competition, with a global presence in the same (digital) sales channels".

We should also mention possible ways to encourage or motivate both the private and the public sector to use e-business (including e-invoicing) to the greatest extent possible (Pucihar et al., 2020, p. 12): "grants for digitisation; incentives from the state and supporting institutions (DIH, SRIP, Chamber of Commerce and Industry, Chamber of Crafts, etc.); business software solution providers integrate e-invoicing into their solutions; customer requests for e-invoicing; lower initial costs of e-invoicing implementation; calls for tenders for digitisation; state legislates for the use of e-invoicing among businesses; increased awareness of the benefits of e-invoicing; publicly presented examples of good practice; e-invoicing education; public catalogue of business entities with which e-invoices can be exchanged; public catalogue of solution and service providers and competitors using e-invoicing".

From 1 January 2015, all budget users must receive their invoices and supporting documents in digital format. This means that legal and natural persons must send only e-invoices for goods or services supplied (see Figure 1). Their advantages have also been recognised by companies and sole traders that are not budget users, or public sector companies (Fortuna, 2016). In fact, primary schools (and other educational institutions) already started training, upgrading software and hardware, and piloting the receipt and issuance of e-invoices in the second half of 2014. The literature and sources reviewed do not suggest that primary schools were unprepared for the new legal requirements on mandatory e-invoicing in 2015. Given that primary schools are issuing and receiving larger volumes of invoices and other supporting documents, we were interested in the impact of the digital transformation in schools on accountants or bookkeepers in terms of their perception of the advantages and disadvantages of the digital transformation.

Our survey of a sample of 115 accountants and bookkeepers in primary schools focused on the reform of business processes through the introduction of e-business and the use of e-invoices in Slovenian primary schools, and sought to find out their views on the advantages and disadvantages of using, issuing and receiving e-invoices. For the respondents, "transparency and ease of payment" is the most important advantage of using e-invoices ($\bar{x} = 4.40$; $\sigma = 0.69$), followed by "accessibility and availability" ($\bar{x} = 4.37$; $\sigma = 0.60$), "faster delivery and processing of invoices" ($\bar{x} = 4.36$; $\sigma = 0.65$), "process traceability" ($\bar{x} = 4.20$; $\sigma = 0.55$), "faster and secure storage of e-invoices" ($\bar{x} = 4.17$; $\sigma = 0.70$) and "centralisation of e-invoice information" ($\bar{x} = 4.23$; $\sigma = 0.73$). Respondents see "easier control and fewer errors – fewer human errors in input and processing" ($\bar{x} = 4.17$; $\sigma = 0.87$), "automation and integration of e-invoicing-related processes" ($\bar{x} = 4.15$; $\sigma = 0.72$), "care for the environment – less paper consumption" ($\bar{x} = 4.10$; $\sigma = 1.01$), "following the trend and development of digitisation of the public sector" ($\bar{x} = 4.06$; $\sigma = 0.76$), and "increased security – communication channels are secure and controlled" ($\bar{x} = 4.01$; $\sigma = 0.66$) as important advantages. For respondents, "electronic format from issue to payment as an advantage for both issuer and recipient" is the most important advantage of e-invoicing ($\bar{x} = 4.32$; $\sigma = 0.59$), followed by "simplified and faster operations that are also environmentally friendly"

($\bar{x} = 4.23$; $\sigma = 0.74$), and "e-invoicing directly from the issuer's application – fewer chances of errors in the preparation of invoices" ($\bar{x} = 4.23$; $\sigma = 0.81$). Respondents also see "pursuing digital and green government goals and trends" ($\bar{x} = 4.17$; $\sigma = 0.79$) and "reducing paper consumption and printer usage" ($\bar{x} = 4.05$; $\sigma = 1.03$) as important advantages, and "lower costs of preparing and sending invoices" ($\bar{x} = 4.04$; $\sigma = 0.93$) as the least important. As for the advantages of receiving e-invoices, respondents highlighted the following: "ease of paying e-invoices in an online bank – payment orders are created from e-invoices with one click, which saves time and reduces the possibility of errors" ($\bar{x} = 4.45$; $\sigma = 0.60$), "possibility of the further processing of e-invoices in accounting software" ($\bar{x} = 4.41$; $\sigma = 0.61$) and "faster process of capturing and validating received e-invoices" ($\bar{x} = 4.37$; $\sigma = 0.63$). However, respondents considered "transparency and easy archiving: received e-invoices are available for six months in the online bank, during which time they can be archived properly" ($\bar{x} = 4.29$; $\sigma = 0.67$) and "free ordering and receiving of e-invoices" ($\bar{x} = 4.22$; $\sigma = 0.73$) to be less important advantages of receiving e-invoices. The study also set four hypotheses: H1 – Younger accountants/bookkeepers aged 40 and under have statistically significant differences in their preference for e-invoicing compared to their older counterparts; H2 – There are statistically significant differences in the preference for e-invoicing among accountants/bookkeepers with different levels of education; H3 – Younger accountants/bookkeepers aged 40 and under have statistically significant differences in their perception of the advantages of receiving e-invoices compared to their older counterparts; H4 – There are statistically significant differences in the perception of the disadvantages of e-invoicing among accountants/bookkeepers with different levels of education. We found that there are no statistically significant differences between accountants and bookkeepers of different ages in their assessment of the advantages and disadvantages of receiving e-invoices, nor does educational level have any effect. Younger accountants and bookkeepers are no different in their views on green business and digitalisation with the introduction of e-invoicing, or in their assessment of the advantages of e-invoicing compared to their older counterparts. The results of the survey and the resulting unconfirmed hypotheses suggest that we may have taken the survey too conservatively. Perhaps the results would have been different a year or two after the legal introduction of e-invoicing in 2015, but today our survey results show that accountants and bookkeepers have embraced e-invoicing and that the transition to e-invoicing is apparently no longer perceived as a challenging transformation; that they have the relevant e-skills and digital know-how, which is a positive development in the process of overall societal digitisation and a foundation for further successful societal transformation towards an information society.

LITERATURA

1. Digitalna Slovenija 2020 - Strategija razvoja informacijske družbe do leta 2020. (2016). <https://www.gov.si/teme/digitalizacija-druzbe/>
2. Digitalna Slovenija 2030 - Krovna strategija razvoja informacijske družbe do leta 2030. <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MDP/Dokumenti/Digitalna-Slovenija-2030.pdf>

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
4. Eurydice - EACEA national policies platform. (n.d.). https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/slovenia_sl/
5. Evropska digitalna agenda 2020-2030. (n.d.). <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/sl/sheet/64/evropska-digitalna-agenda>
6. Evropsko digitalno desetletje: Komisija začrtala pot k digitalno opolnomočeni Evropi do leta 2030. (2021). https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/sl/IP_21_983
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). <https://umar.gov.si>
12. Portal GOV.SI. (n.d.). Spletišče državne uprave s celovitimi informacijami o njenem delovanju in preprostim dostopom do storitev. <https://www.gov.si/teme/digitalizacija-druzbe/>
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, 12(2), 1368-1380. <http://www.iratde.com>
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 Surprising 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. (n.d.). <https://www.chaione.com/blog/4-digital-transformation-types>
20. Turban, E., idr. (2010). Electronic Commerce: A Managerial Perspective. New Jersey: Pearson Education. <https://doi.org/10.1145/2389376.2389382>
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 ekonomijo in informatiko Univerze v Novem mestu.
E-mail: jasmina.starc@uni-nm.si*

Časovnica razvoja nepridobitnega sektorja v Sloveniji

DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v11i1.129>

Strokovni članek

UDK 347.471.8«71»(497.4)

KLJUČNE BESEDE: tržni sektor, javni sektor, tretji sektor, društva, blaginja.

POVZETEK – Namen raziskave je preučiti tretji oz. nepridobitni ali nevladni sektor ter opredeliti razvoj tega sektorja v Sloveniji. V razvitih državah sveta gospodarstvo delimo na tri področja. Tržni sektor predstavlja največji del gospodarstva in vključuje podjetja, ki na trgu ponujajo svoje proizvode in storitve v zameno za denar. Javni sektor financira država, ki ga tudi vodi. Tretji sektor se je oblikoval zaradi potrebe po dejavnostih brez vpliva države, kamor uvrščamo društva, zavode in dobrodelne ustanove, kjer gre zgolj za pomoč drugim, ne pa za ustvarjanje lastnih koristi. Namen pričujoče raziskave je bil raziskati sektorje, ki delujejo v Sloveniji, ter s pomočjo različnih metod podrobneje opredeliti tretji sektor od njegovih začetkov do danes. Tako je glavni rezultat te raziskave vektorski shematski prikaz razvoja tretjega sektorja, razdeljen na tri obdobja razvoja. Pri delu smo uporabili metodo deskripcije, metodo opisne statistike, metode raziskave po zgodovinskih podatkih z analizo dokumentov ter metodo sinteze. Z raziskavo dokumentov v Nacionalni in univerzitetni knjižnici (NUK) v Ljubljani smo ugotovili, da se je tretji sektor v Sloveniji začel razvijati leta 1848 z marčno revolucijo. Leta 1939 je tretji sektor obsegal 7691 organizacij, medtem ko je leta 2020 zajemal že 26723 organizacij; društva pa predstavljajo 86,60 % vseh organizacij tega sektorja

Professional article

UDC 347.471.8«71»(497.4)

KEYWORDS: market sector, public sector, tertiary sector, societies, welfare.

ABSTRACT - This research analyses the development of the third sector in Slovenia, which refers to non-profit or non-governmental organizations. The market sector represents businesses that offer products and services in exchange for money. The third sector emerged as a need for activities not influenced by the state, such as associations, institutes, and charitable institutions solely focused on helping others without personal gain. This study examines the history and growth of the third sector in Slovenia using various research methods, including descriptive statistics, historical data analysis, and synthesis. The results show a vector schematic representation of the third sector's development divided into three distinct periods. Research at the National and University Library in Ljubljana revealed that the third sector began to develop in 1848 during the March Revolution, and by 2020, there were 26,723 organizations in the sector, with associations representing 86.60% of all organizations.

1 Uvod

V Sloveniji, ki je uvrščena med razvite države sveta, delujejo trije sektorji, kot je to za tovrstne države tudi značilno. Tako govorimo o tržnem sektorju, ki svoje dobrine in storitve na trgu menjuje za denar, javnem sektorju, ki sodi pod okrilje države in zagotavlja blaginjo in nujne življenjske dobrine in storitve, ter tretjem sektorju, ki

Prejeto/Received: 16. 10. 2023

Sprejeto/Accepted: 5. 5. 2024

Besedilo/Text © 2024 Avtor(ji)/The Author(s)

To delo je objavljeno pod licenco CC BY Priznanje avtorstva 4.0 Mednarodna. / This work is published under a CC BY Attribution 4.0 International license.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

ga predstavljajo nepridobitne nevladne organizacije, katerih namen je dobrotelost s poslušom za želje in potrebe prebivalcev. V prvem delu raziskave bomo opredelili osnovne pojme razdelitve gospodarstva v tri povezujoče se sektorje, vsakega od njih predstavili in ugotovili, zakaj je za družbo pomemben, ter se v nadaljevanju osredotočili predvsem na tretji sektor ter vse, kar je z njim povezano. Problem, ki ga članek obravnava, je, da razvoj nepridobitnega sektorja v Sloveniji ni jasno in natančno razvojno ter časovno opredeljen in strokovno raziskan. Namen raziskave je osredotočiti se na pretekli razvoj tretjega sektorja v Sloveniji, saj bomo tako lahko ugotovili in postavili mejnik prvih zametkov tretjega sektorja pri nas. Ugotoviti želimo, kako se je nevladni sektor razvijal ter kako so nanj vplivali raznovrstni šoki in državne ureditve. Cilj zaključka raziskave je natančen vektorski shematski prikaz razvoja tretjega sektorja.

Glavni cilj raziskave je prikazati in opredeliti tretji sektor v Sloveniji, pri čemer smo se osredotočili na razvoj tega sektorja skozi tri zgodovinska obdobja, in sicer obdobje od začetkov razvoja do druge svetovne vojne, kjer opredelimo prve zametke tretjega sektorja pri nas, obdobje po drugi svetovni vojni, kjer opredelimo tretji sektor v Jugoslaviji, ter obdobje od osamosvojitve dalje, kjer opredelimo razvoj tretjega sektorja v Republiki Sloveniji vse do danes. Podredni cilj je poimenovanje obdobj razvoja tretjega sektorja v Sloveniji. Tako smo prvo obdobje poimenovali »obdobje do razpada Kraljevine Jugoslavije«, drugo obdobje smo poimenovali »(dez)integracijsko obdobje« in tretje obdobje »Slovenija, članica Evropske unije (EU)«. Končni cilj raziskave pa je izris natančnega vektorskega shematskega prikaza razvoja tretjega sektorja v Sloveniji.

Ne nazadnje shematski prikaz, ki je podredni cilj, podaja »one touch« vizualizirani pogled na razvoj tega pomembnega sektorja, ki je pomemben za razvoj demokratične družbe. Iz tega izhodišča, ki pravi, da je v Sloveniji razvoj tretjega sektorja značilen za vsa obdobja, smo izpeljali raziskovalno vprašanje in se sprašujemo, ali je najmočnejši dvig tretjega sektorja moč pričakovati po osamosvojitvi Slovenije leta 1991. Raziskovalni pristop deluje po načelu lijaka od splošnega k specifičnemu. Tako najprej opredelimo splošne pojme ter nadaljujemo s temeljitimi raziskavami tretjega sektorja, znotraj katerega raziskujemo njegove začetke, obdobja in dogodke, ki so ga zaznamovali, ter stanje sektorja danes.

Motivacija za raziskavo je raziskati področje, ki je v strokovni literaturi zapostavljeno. Še posebej smo želeli v raziskavi pregledati razvoj tretjega sektorja v Sloveniji, saj smo ugotovili, da je malo avtorjev, ki bi sistematično preučevali razvoj tretjega sektorja, predvsem s ciljem organizirano prikazati najpomembnejša obdobja razvoja tega sektorja pri nas. Tako smo z raziskavo poskušali zapolniti raziskovalno vrzel in z vektorskim shematskim prikazom predstaviti umestitev nepridobitnega sektorja v slovensko shemo organizacij. Prispevek članka je torej boljša in kakovostnejša opredelitev razvoja tretjega sektorja tako časovno kot tudi dogajalno. Velik prispevek k samemu razumevanju tretjega sektorja in tudi njegovega razvoja je vsekakor vektorski shematski prikaz razvoja tretjega sektorja.

Članek je razdeljen na več poglavij. V naslednjem poglavju razmejimo sektorje, nato opredelimo razvoj tretjega sektorja in v delu rezultatov predstavimo shematski prikaz razvoja tretjega sektorja. V zadnjem poglavju prispevek zaključimo s sumarnimi ugotovitvami raziskave.

2 Pregled literature po sektorjih

V okviru poglavja, kjer predstavimo pregled literature po sektorjih, razložimo v nadaljnjih podpoglavjih osnovne pojme, kot so tržni sektor, javni sektor in tretji sektor. Še posebej se osredotočamo na tretji sektor, ki ga natančno raziščemo, hkrati pa opredelimo vse njegove sestavine. Da bi razumeli razvoj tretjega sektorja v Sloveniji, moramo najprej razumeti delitev sektorjev ter njihove medsebojne razlike in podobnosti. Šele s predstavitvijo osnovnih pojmov ter strokovne literature s tega področja se lahko lotimo konkretne raziskave razvoja tretjega sektorja v Sloveniji.

2.1 Tržni sektor

Kadar govorimo o tržnem sektorju, govorimo o dejavnostih in organizacijah, ki poslujejo na trgu. Zanje je značilno, da na trgu kupujejo, kar potrebujejo za svoje nemoteno delovanje, hkrati pa na trgu tudi prodajajo, kar so proizvedli. Prevladujoče organizacije v tržnem sektorju so podjetja ali tako imenovane gospodarske družbe. Glavni cilj tržnega sektorja je ustvarjanje dobička s tem, da na trgu pod določeno ceno prodaja svoje izdelke in storitve (Kavčič in Smodej, 2003, str. 5). Za tržni sektor veljajo načela tržnega gospodarstva, na trgu pa se pokaže uspešnost in vrednost posameznega podjetja (Brejc, 1995, str. 99). Ena izmed pomembnih značilnosti, ki jih ne srečamo prav pogosto v ostalih sektorjih, je tudi konkurenca na trgu dela (Fortič, 2011, str. 25). Zaposleni v tržnem sektorju imajo določene prednosti pred zaposlenimi v ostalih sektorjih, kot so časovna prilagoditev dela, prožnost ur dela, prilagajanje obsega delovnih ur ter podobno (Kozjek, 2014, str. 55). Deležnike klasificiramo po dimenzijah profitni ter neprofitni (Kobal Tomc, 2014, str. 6–7).

2.2 Javni sektor

V javni sektor uvrščamo vse, kar je v lastništvu države ter ni odvisno od področja, na katerem deluje (Kristan in Bojnec, 2014, str. 55). Javni sektor se je začel močneje razvijati in večati v 20. stoletju, ko je poleg za državo pomembnih institucij začel vključevati tudi druge subjekte. Z večanjem ter širjenjem javnega sektorja na ostale dejavnosti, le-ta izgubi svojo temeljno nalogo »nočnega čuvaja«. Največjo rast je v svetu doživel po drugi svetovni vojni (Pevcin, 2011, str. 21–23). Javni sektor se skozi leta in zaradi različnih družbenih premikov spreminja, modernizira ter preoblikuje, k čemur v veliki meri pripomore strateško načrtovanje (Pevcin in Bogilović, 2017, str. 17). Lahko bi rekli, da je eden izmed elementov, ki so najpomembnejši za gospodarski napredek v državi. Javni sektor je tako del državnega aparata, brez katerega si ne moremo predstavljati normalnega življenja. Res je, da v literaturi zasledimo opredelitve, da je država slab gospodar, ampak kljub temu nekaterih dejavnosti ne moremo pre-

pustiti zasebnemu lastništvu ali tuji lastnini, saj morajo ostati v lasti države in njenih prebivalcev (Pevcin, 2011, str. 27). Javne dobrine ter še posebej storitve najpogosteje zagotovijo lokalne skupnosti, ki so organizirane na poseben način (Pevcin, 2018, str. 44). Javni menedžment pride do informacij preko evalvacije, medtem ko zasebni preko analize trga (Gričar, 2017, str. 10). Javni sektor obstaja z namenom zadovoljevanja potreb posameznikov ter družbe (Kovač, 2002, str. 146). Znotraj javnega sektorja so bila vzpostavljena številna javna podjetja z namenom povečevanja zaposlenosti, kar je pripomoglo k zmanjševanju brezposelnosti (Potočnik, 2014, str. 21). Na javni sektor lahko gledamo z dveh vidikov, in sicer z vidika prebivalca ali z vidika zaposlenega, zaradi česar lahko pogosto prihaja do križanja interesov v družbi (Flynn, 2017, str. 6–7).

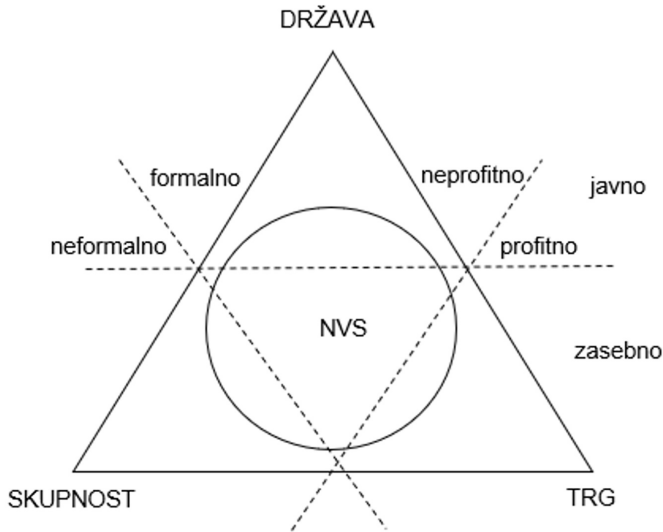
2.3 Tretji sektor

Tretji, nepridobitni ali nevladni sektor, zajema organizacije ter ustanove, katerih namen je pomoč drugim ljudem s tem, da od tega tisti, ki tovrstne ustanove vodijo, ter tisti, ki pomoč izvajajo, nimajo nikakršne osebne materialne koristi (Jelovac, 2002, str. 314). Tretji sektor je mlajši sektor kot predhodno obravnavana tržni in javni sektor. Glavna razlika med sektorjema, ki je tudi privedla do tega, da sedaj sektorje razmejujemo, je ta, da v tretjem sektorju ni vpliva politike in vlad, ki so trenutno na oblasti v državi. Razlika se kaže tudi v financiranju, saj tretjega sektorja ne financira vlada iz državnega proračuna ali pa je njen delež zanemarljiv. Sredstva za svoje delovanje dobi iz zasebnih donacij, dotacij, gre pa tudi za veliko zasebnega dela in dela požrtvovalnih ljudi, ki ga soustvarjajo (Setnikar Cankar, 2005, str. 5–6).

Tretji sektor pogosto poimenujemo tudi nevladni sektor (Kavčič in Smodej, 2003, str. 5–6). Gonilna filozofija tretjega sektorja je želja pomagati drugim ljudem, ne da bi od tega le-ti imeli koristi. Se pravi, da ne gre za denarna plačila, menjavo dobrin, darila ali kar koli podobnega, od česar bi nekdo imel korist. Organizacije, ki sodijo v tretji sektor, so formalne oblike ter se jih ustanovi na podlagi zakona in imajo svoje organe, pravila, načela, cilje ter v veliko primerih tudi zaposlene. Ustanovljen je bil zaradi neučinkovitosti državnega aparata pri porabi ter razdelitvi javnih sredstev – tako je prevzel mnoge dejavnosti, ki jih je včasih vodila država. S svojim delovanjem povečuje neodvisnost ljudi od države. V sodobnem gospodarstvu je tretji sektor zelo močan ter hitro rastoč dejavnik (Gričar, 2018, str. 56). Še vedno prihaja do težave, v kateri sektor bi bilo najbolj ustrezno vključiti določeno dejavnost, ali naj bo to javni ali tretji sektor (Gričar, 2014, str. 9).

Shema 1

Tretji sektor v trikotniku blaginje



Vir: Jeriček Klanšček, H. idr. (2018). *Nevladne organizacije na področju zdravja v Slovenije– ovire in izzivi za njihov hitrejši razvoj*. Ljubljana: Ministrstvo za zdravje, str. 21.

Shema 1 prikazuje tretji sektor oziroma v trikotniku imenovano vmesno sfero civilno družbo, ki deluje v povezavi z ostalimi sektorji v gospodarstvu. Pomembne delitve sektorjev v trikotniku so: javno proti zasebno (loči državo od trga in dobrotelčnih organizacij); profitno proti neprofitno (loči trg od države in dobrotelčnih organizacij) in formalno proti neformalno (loči trg in državo od komunitarnih struktur) (Jeriček Klanšček idr., 2018, str. 21).

Področja delovanja tretjega sektorja

V drugi polovici 20. stoletja je prišlo do kritik državnega upravljanja in dela. Zato se je kot odgovor na to razvil tretji sektor, ki je v družbi izredno pomemben in trenutno raste in pridobiva na pomenu. Pomemben je na mnogih področjih družbenega življenja, njegov pomen pa se kaže predvsem na področju predstavljanja državljanov, razvijanja državljanske zavesti ter pri inovativnosti pri dejavnosti pomoči prebivalcem. Katera so področja delovanja tretjega sektorja, še ni natančno jasno, držimo pa se načela, da pridobitne in profitne organizacije uvrščamo v tržni sektor, neprofitne organizacije v javni sektor ter nepridobitne organizacije v tretji sektor (Hudson, 1999, str. 13–14).

Dejavnosti organizacij, ki spadajo v tretji sektor, so izjemno različne. Prav zaradi te raznolikosti jih je težko razdeliti v skupine. Tretji sektor lahko razdelimo na 12 skupin organizacij, ki so kultura in rekreacija, vzgoja in raziskovanje, zdravstvo, socialne službe, okolje, stanovanjske organizacije, zakonodaja, odvetništvo in politika,

človekoljubne organizacije in organizacije za pospeševanje prostovoljnega dela, mednarodna dejavnost, verske organizacije, poslovne in poklicne asociacije, sindikati ter skupina drugo (Kavčič in Smodej, 2003, str. 52–53).

Financiranje tretjega sektorja

Kot je bilo že opredeljeno, tretji sektor ne financira država ali pa je to financiranje izredno majhno, tako da ga lahko zanemarimo. Z ekonomskega vidika je financiranje tretjega sektorja izredna posebnost. Denarna sredstva organizacije tretjega sektorja najpogosteje pridobivajo s prodajo storitev, iz članarin, iz državnega, regionalnih ter občinskih proračunov in z donatorstvom (Gričar, 2018, str. 93–94). Organizacije se kljub temu, da so nevladne, lahko financirajo tudi iz javnih virov, in sicer v celoti iz virov proračuna, deloma iz neproračunskih virov ali v celoti iz neproračunskih virov (Rus, 2011, str. 34). Vež med organizacijo tretjega sektorja in donatorjem lahko označimo kot slučajno ali institucionalizirano. Pri institucionaliziranih so darovalci sredstev vključeni v sam proces odločanja in načrtovanja (Svetlik, 1994, str. 973). Ni nujno, da gre zgolj samo za denarna sredstva. Lahko gre tudi za materialna sredstva, kar lahko nazorno vidimo pri delovanju Rdečega križa (Tavčar, 2005, str. 246).

Pri odločanju o svoji naravnosti morajo organizacije izbrati med najrazličnejšimi možnostmi, ki so popolnoma človekoljubno financiranje, delno samofinanciranje, samofinanciranje za financiranje denarnega toka, samofinanciranje za pokrivanje vseh tekočih stroškov poslovanja, popolna komercializacija ter mešano podjetje z več enotami (Dees, 2001, str. 21).

Učinkovitost v organizacijah tretjega sektorja

Zaradi nestabilnega in nerednega financiranja se morajo organizacije, ki delujejo znotraj tretjega sektorja, še bolj potruditi pri učinkovitosti (Hrovatin, 2002, str. 83), zato naj bi bile uspešnejše in učinkovitejše od organizacij javnega in tržnega sektorja. K temu najbolj prispeva drugačen način vodenja, upravljanja, manj je birokratske administracije, sledijo novim smernicam, ki prinašajo novosti in spremembe na bolje, manj je zapletov pri plačah, plačnih razredih, nazivih in sindikatih ter tako dalje. Nevladne organizacije morajo še posebej skrbno načrtovati stroške (Knapp, 1996, str. 56).

K učinkovitosti prispevajo tudi mnoge prednosti tretjega sektorja. Izpostavimo lahko fleksibilnost, relativno neodvisnost, očitno delovanje v interesu javnosti in v interesu prikrajšanih skupin ter tesno povezanost s skupinami in državljani (Mikuš Kos, 1992, str. 67). Organizacije tretjega sektorja se fokusirajo na štiri pomembne vloge, ki so vloga zagotavljanja storitev prikrajšanim, vloga pionirja, vloga varuha vrednot in vloga zagovornika (Anheier, 2009, str. 174–175).

3 Podatki in metode

Tukaj predstavljamo uporabljene metode, s katerimi smo raziskovali področje razvoja tretjega sektorja v Sloveniji. Metode ter tehnike, s katerimi smo zbirali in pridobivali podatke, so bile različne, saj smo tako lahko pridobili karseda raznolike podatke. Predstavimo instrument, podatke ter njihovo obdelavo.

3.1 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Pri teoretičnih opredelitvah smo uporabili metodo deskripcije. Pri omenjeni metodi gre za opis predmeta ali pojava, ki ga raziskujemo. Pri tem je pomembno, da je sam opis čim bolj objektivni, podroben, vsestranski in popoln. Z navedeno metodo smo podali opis sektorjev v Sloveniji ter le-te v nadaljevanju opisali in podrobneje predstavili.

V raziskavi pa smo uporabili metodo opisne statistike, ki je skupina statističnih metod, ki se ukvarjajo s povzemanjem pridobljenih podatkov. Z metodo iščemo opisne podatke ter tako z njimi ustvarimo pregleden opis. Temeljne opisne statistike predstavljajo grafični opisi, kamor uvrščamo tudi časovno premico. Z navedeno metodo smo izdelali vektorski shematski prikaz, ki smo ga razdelili na tri obdobja, ter nastajanje tretjega sektorja predstavili po kronološkem vrstnem zaporedju.

Uporabili smo tudi primerjalno analizo, ki se uporablja za primerjanje nečesa z nečim drugim. V poslovnem svetu primerjalno analizo pogosto uporabljajo podjetja in tako primerjajo sebe s še enim drugim podjetjem ter na tak način izboljšajo svoje konkurenčne prednosti. Z navedeno metodo smo primerjali najprej vse tri sektorje med seboj, v nadaljevanju pa tudi tri obdobja, ki smo jih opredelili na vektorskem shematskem prikazu.

3.2 Opis instrumenta

Narodna in univerzitetna knjižnica v Ljubljani (NUK) ponuja široko izbiro različnega zgodovinskega gradiva z različnih področij. Nas je zanimalo področje gospodarstva in znotraj le-tega področje tretjega sektorja. Na našo zahtevo so nam pripravili gradivo, ki ga hranijo in ustreza našim željam in potrebam. Pri pregledu gradiva smo pridobili mnogo materiala za opis razvoja tretjega sektorja na Slovenskem in izdelavo vektorskega shematskega prikaza.

3.3 Podatki

Ustrezne podatke in literaturo za pripravo raziskave smo pridobili z raziskavo starejše literature, literature in različnih dokumentov v NUK. Uporabili smo metode raziskave po zgodovinskih podatkih z analizo dokumentov. Metoda analize dokumentov nam je olajšala delo pri pregledu velikega števila literature, saj smo tako lahko takoj izločili literaturo, ki nam ne ustreza, ter literaturo, ki je primerna za nadaljnje raziskave. Pri pregledu dokumentov ni šlo samo za knjige, ampak smo vključili tudi najrazličnejše dokumente, zapise, uredbe, zakone, članke in podobno.

3.4 Opis zbiranja in obdelave podatkov

Rezultate smo predstavili grafično. S pomočjo računalniškega programa MIRO in zgodovinske primerjalne metode smo izrisali vektorski shematski prikaz razvoja tretjega sektorja v Sloveniji. Razdelili smo ga na tri obdobja ter v nadaljevanju vsako obdobje na različna podobdobja. Vektorski shematski prikaz je osrednji rezultat raziskave, saj le-ta opredeli časovno premico razvoja tretjega sektorja od njegovih prvih zametkov pa vse do leta 2023. Natančno ter podrobno prikaže vse dogodke, ki so kakor koli vplivali na razvoj tretjega sektorja, in jih časovno prikaže v prostoru in času. Prav tako smo izdelali različne grafe, ki prikazujejo število in vrste organizacij ter dejavnosti tretjega sektorja v različnih obdobjih. Pridobljene podatke smo med seboj primerjali ter opredelili najvišje in najnižje vrednosti.

4 Sintezni prikaz razvoja tretjega sektorja v Sloveniji

4.1 Razvoj tretjega sektorja v Sloveniji

Razvoj tretjega sektorja v Sloveniji je potekal nekoliko drugače kot v svetu oziroma je bil njegov razvoj veliko bolj turbulenten in težak (Pevcin, 2010, str. 66). Na sam razvoj so v veliki meri vplivala zgodovinska obdobja, v katerih smo živeli, kot so obdobje vojne, povojno obnavljanje države, socializem, komunizem, sistem samoupravljanja, razpad Jugoslavije, osamosvojitve Slovenije, vstop v EU ter podobno. Govorimo lahko o treh spremembah, in sicer o razvoju, ki se je dogajal pred in po obeh vojnah, o zatonu, ki se je zgodil v obdobju režima komunizma, socializma in samoupravljanja, ter obdobju dviga tretjega sektorja, ki se zgodi z osamosvojitvijo Slovenije (Črnak Meglič, 2000, str. 12). Črnak Maglič in Rakar (2009, str. 239–240) razvoj tretjega sektorja v Sloveniji razdelita na tri obdobja, in sicer obdobje med prvo in drugo svetovno vojno, obdobje po drugi svetovni vojni do leta 1990 ter obdobje po letu 1990.

Obdobje med prvo in drugo svetovno vojno

Temeljna prelomnica za razvoj tretjega sektorja je buržoazna revolucija leta 1848, ki je omogočila svobodo združevanja ter urejala ustanavljanje organizacij znotraj tretjega sektorja. Za to obdobje so značilne predvsem čitalnice, tabori, narodnoobrambna društva ter strokovna in poklicna združenja (Črnak Meglič in Vojnovič, 1997, str. 16). Organizacije so ustanavljali tudi z namenom protestiranja (Rek, 2009, str. 149).

Prve zametke tretjega sektorja v Sloveniji pripisujemo generacijskim, namenskim in prijateljskim zvezam ter združbam, kot so fantovske in dekliške združbe, moške zveze, bratovščine in podobno. Organizacijam tretjega sektorja, kot jih poznamo danes, so najboljši približek subjektov organizacije, nastale v meščanstvu, npr. obrtniške bratovščine, cehi, verske ustanove in mestne obrambne organizacije. V tem medvojnem obdobju je imela največjo moč pri oblikovanju organizacij Cerkev (Kolarič idr., 2002, str. 81–82).

V obdobju od leta 1914, ko se je v svetu začela prva svetovna vojna, ter vse do leta 1945, ko se je končala druga svetovna vojna, vključno z obdobjem med obema vojnama, so v Sloveniji med organizacijami tretjega sektorja prevladovala društva. Ob sprejetju zakona o društvih leta 1869 je pri nas delovalo 58 društev, ki so jih predstavljale predvsem narodne čitalnice. Število društev se je hitro večalo in tako jih je bilo leta 1922 že 3317, leta 1932 kar 5626 in leta 1938 že 8211. To dokazuje, da se je število društev v kratkem obdobju med vojnama kar potrojilo, k čemur sta seveda prispevali tudi vojna in obnova po prvi svetovni vojni (Kolarič idr., 2002, str. 97).

Tabela 1

Število registriranih društev v Sloveniji leta 1938 po vrstah

<i>Vrsta društva</i>	<i>Število društev</i>
Prosvetna	850
Znanstvena	28
Knjižnice in založbe	3
Pevska	229
Akademski	21
Dijaška	21
Narodnoobrambna	250
Invalidska	113
Gasilska	940
Humanitarna	270
Podporna	59
Zdravstvena	44
Protialkoholna	3
Telesnovzgojna	965
Skavtska	19
Športna	212
Streliška	191
Lovska	14
Planinska	33
Gospodarska	865
Stanovanjska	725
Tujskoprometna	60
Družabna	26
Politična	40
Razna	33
SKUPAJ	6014

Vir: Lavrič, J. idr. (1939). Spominski zbornik Slovenije. Ob dvajsetletnici kraljevine Jugoslavije. Maribor: Zgodovinsko društvo Maribor, str. 202.

Tabela 1 prikazuje število registriranih društev v Sloveniji za leto 1938. Vidimo lahko, da so najmočnejša telesnovzgojna društva, ki jih je bilo kar 965, gasilska društva, ki jih je bilo nekoliko manj, in sicer 940, gospodarska društva z 856 predstavniki, prosvetna društva, ki jih je bilo 850, in stanovanjska društva s 725 predstavniki. Najmanj pa je protialkoholnih društev ter knjižnic in založb. Prav tako lahko tudi vidimo, da je bila

prisotna velika raznolikost društev, ki so se med seboj močno razlikovala po tem, na katerem področju so delovala, ampak vsa z istim ciljem – pomagati ljudem.

Obdobje po drugi svetovni vojni do leta 1990

Obdobje po drugi svetovni vojni je zaznamoval predvsem socializem. V Sloveniji to obdobje razdelimo na tri obdobja, in sicer na obdobje državnega socializma, obdobje samoupravnega socializma ter obdobje novih družbenih gibanj. Obdobje državnega socializma ter obdobje novih družbenih gibanj sta značilni za vse socialistične države. Obdobje samoupravnega socializma pa je fenomen Jugoslavije. Ravno zaradi tega je razvoj tretjega sektorja pri nas drugačen kot v drugih državah sveta (Kolarič idr., 2002, str. 99).

Ustava, ki je bila sprejeta leta 1946, državljanom Ljudske Republike Slovenije omogoča svobodo združevanja, javnega zborovanja in manifestacij. Z ustavo, sprejeto leta 1963, pa združbe ter društva postanejo del takratnega političnega sistema, nadzirana pod budnim očesom države in državnih institucij. Leta 1974 je bil sprejet republiški zakon o društvih, ki je z ustavo določal svobodo pri združevanju ter izražanju interesov. Poleg krovnega zakona o društvih so bili sprejeti tudi različni podzakoni, kot na primer zakon o društvih z delovanjem na posebnih področjih, kamor uvrščamo gasilska, lovska društva ter Rdeči križ, brez katerih država skorajda ne more delovati. Za vsa ostala društva je bil zakon veliko bolj strog ter nenaklonjen registracijam (Kranjc, 1986, str. 164–166).

Obdobje državnega socializma je bilo nekaj popolnoma novega na naših tleh po koncu druge svetovne vojne. Socialistični sistem je popolnoma prekinil s tradicijo in zgodovino ter začel postavljati temelje na novo in uvedel totalitarni politični sistem. Center vsega je bila komunistična partija, ki je predstavljala srce države. Uveden je bil enopartijski sistem, temu bi lahko rekli tudi enosektorski sistem znotraj države. Država je delovala z enim samim sektorjem namesto s tremi, kot smo navajeni danes. Tržni in tretji sektor sta bila s tem popolnoma uničena (Marschall, 1990, str. 279). Socialistični režim je opredeljeval zgolj samo en tip organizacije tretjega sektorja, in to je društvo (Les, 1994, str. 8).

Obdobje samoupravnega socializma je zamenjalo obdobje državnega socializma, ki je značilno zgolj za Jugoslavijo. S samoupravnim socializmom so želeli doseči večjo avtonomnost posameznih delov družbenega sistema, do česar pa ni prišlo. Prišlo je samo do večje zmedenosti, neusklajenosti ter napak. Leta 1974 je bila odgovornost za zagotovitev javnih dobrin in storitev naložena občinam. Istega leta je v veljavo stopil tudi nov zakon o društvih, ki je le-tem dajal več svobode in moči. Poskusili so tudi z vključevanjem interesnih združenj v državo, vendar neuspešno. Z novim zakonom so se krepila in širila društva, strokovna oziroma poklicna združenja, delavne skupnosti, ki so bile od države bolj ločene kot prej, vendar pa niso bile popolnoma samostojne (Kolarič idr., 2002, str. 106).

Obdobje novih družbenih gibanj je prineslo močno krepitev tretjega sektorja ter njegove vloge v gospodarstvu in družbenem življenju posameznikov. V Sloveniji pa tega v veliki meri nismo občutili, kot so to drugod po svetu. Razlog za to se skriva v tem, da smo to rast dosegli že 15 let prej v obdobju sistema samoupravljanja, ki ga druge države niso imele, saj so imele socializem vse do osemdesetih let. Zakone o društvih in dejavnostih tretjega sektorja smo imeli že urejene za razliko od drugih. V tem obdobju se je začel krepiti tretji sektor, ki ni vključeval več samo društev, temveč tudi različne

skupine, gibanja, sekte ter podobno. Še vedno pa večino organizacij tretjega sektorja zastopajo društva (Kolarič idr., 2002, str. 109).

Obdobje po letu 1990

Leta 1990 so bile v Sloveniji izvedene prve večstrankarske volitve. Z osamosvojitvijo se je število organizacij tretjega sektorja resda nekoliko zmanjšalo, vendar se je stanje z vzpostavitvijo nove države hitro popravilo in začelo se je ustanavljanje organizacij, kar je pripomoglo, da se je njihovo število iz leta v leto večalo (Ferfila in Kovač, 2000, str. 66). Leta 1990 stopi v veljavo nov zakon, ki je urejal tretji sektor, in tako nastane nov tip organizacij, ki vključuje fundacije in ustanove (Kolarič idr., 2002, str. 112). Prevladujejo društva in polovica je takih, ki delujejo v korist svojih članov ter ne v splošno korist (Rončević, 2001, str. 135). Pri slovenskih organizacijah tretjega sektorja je problem v tem, da so slabo vključene v svetovne ter evropske forume (Hren, 2001, str. 36); slabost pa je tudi nejasno strateško finančno stanje ter pridobivanje sredstev (Jelovac, 2001, str. 8).

Tabela 2

Število registriranih društev v Sloveniji za leto 1965, 1978, 1985 in 1995 po vrstah

<i>Vrsta društva</i>	<i>Število</i>			
	<i>1965</i>	<i>1978</i>	<i>1985</i>	<i>1995</i>
Kulturno umetniška	766	842	1068	1509
Znanstvena	35	41	77	109
Strokovna	465	559	727	1256
Ljudska tehnika	297	245	298	354
Športna	362	1183	1752	3440
Planinska	95	144	192	214
Taborniška	89	157	212	213
Turistična	199	221	256	416
Počitniška	41	15	17	30
Šahovska	57	63	75	103
Streliška	533	417	460	478
Lovska	429	433	448	462
Ribiška	65	76	68	93
Gasilska	1369	1377	1504	1557
Rdeči križ	1163	833	893	660
Invalidska	311	80	118	154
Dr. rezervnih vojaških star.	44	0	533	519
Študentska	33	12	12	62
Dr. prijateljjev mladine	297	247	342	385
Esperantska	15	10	9	9
Filatelistična	44	36	42	46
Duhovniška	0	3	2	28
Častniška	0	390	0	0
Druga	215	733	957	1888
SKUPAJ	6919	8117	10098	13984

Vir: Kolarič, Z. idr. (2002). Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, str. 104-113.

Tabela 2 prikazuje vrste društev ter število le teh v različnih obdobjih preučevanja. Stanje društev v letu 1965 je predvsem posledica vojne. Vidimo, da so najmočnejša gasilska društva, ki jih je takrat bilo 1369 ter Rdeči križ s 1163 predstavniki, in tako slednja konkretno izstopata. Veliko je bilo tudi kulturno umetniških društev, ki so jih v tem obdobju našli 776. Najmanj predstavnikov pa je bilo znotraj esperantskih društev, saj jih je bilo samo 15. Malo je bilo tudi študentskih društev, samo 33 in znanstvenih društev s 35 predstavniki, kar je za napredek države velika slabost. Vidimo lahko, da gre predvsem za pomembna društva, ki so varovala ljudi in so pomembna znotraj vsake države ter niso nikakršna grožnja za le to.

Stanje društev leta 1978 se je že nekoliko izboljšalo glede na predhodno opazovano obdobje. Vidimo lahko, da je število nekoliko zraslo predvsem zaradi uvedbe novega družbenega zakona. Najmočnejša so še vedno športna s 1183 predstavniki in gasilska društva s 1377 predstavniki. Prav tako je še vedno veliko kulturno umetniških društev, in sicer 842. Najmanj je duhovniških društev, ki so bila samo 3.

Stanje organizacij tretjega sektorja v sredini osemdesetih let, ki so jih predstavljala predvsem društva narašča. Vidimo lahko, da so bila najbolj dejavna športna društva s 1752 predstavniki, gasilska društva s 1504 predstavniki ter kulturno prosvetna društva, ki jih je takrat bilo kar 1068. Najmanj društev pa predstavljajo duhovniška društva s samo dvema predstavnikoma, esperantska društva z 9 predstavniki ter študentska društva s samo 12 predstavniki. Vidimo lahko, da ni nekakšne velike razlike z ostalimi obdobji. Vidimo, da je tudi število organizacij nekoliko večje, ni pa opaziti nekakšnih drastičnih sprememb.

Število nevladnih organizacij v sredini devetdesetih let v samostojni državi je zajemalo že 13984 društev. Vidimo lahko tendenco rasti, ki se je ohranila vse do danes. Društva predstavljajo večino organizacij, največ je športnih društev s kar 3440 predstavniki, gasilskih društev s 1557 predstavniki, kulturno prosvetnih društev s 1509 ter strokovnih društev, ki jih je bilo v tem obdobju 1256. Najmanj pa je eksperantskih društev s samo 9 predstavniki. Gre za isto razporeditev po velikosti kot v obdobju prehoda, samoupravljanja ter socializma.

Tabela 3

Število organizacij tretjega sektorja v Sloveniji za obdobje 2009 do 2024

<i>Leto</i>	<i>Društva</i>	<i>Zavodi</i>	<i>Ustanove</i>	<i>SKUPAJ</i>
2009	20417	1515	167	22099
2010	20718	1732	183	22633
2011	21268	1910	195	23373
2012	21614	2069	202	23885
2013	21980	2305	212	24497
2014	22564	2563	232	25353
2015	22961	2778	236	25975
2016	23258	2991	232	26481
2017	23529	3145	236	26910
2018	23262	3180	232	26674
2019	23204	3255	233	26692

2020	23146	3337	240	26723
2021	22793	3443	237	26466
2022	22559	3374	241	26175
2023	23455	3822	261	27538
2024 (05.03.2024)	23297	3933	261	27401

Vir: <https://www.cnvos.si/nvo-sektor-dejstva-stevilke/stevilo-nvo/>, 2024.

Tabela 3 prikazuje število organizacij tretjega sektorja v Slovenija za obdobje od leta 2009 do leta 2024. Vidimo lahko, da deluje veliko več organizacij kot pred osamosvojitvijo. Večino organizacij nevladnega sektorja predstavljajo društva, sledijo zavodi ter ustanove. Največ organizacij tretjega sektorja smo imeli leta 2017, in sicer kar 26910. Trend naraščanja pa se je nadaljeval, k čemur je najbolj pripomogel nov zakon iz leta 2018, ki natančno opredeljuje tretji sektor in društva znotraj le-tega.

Znotraj organizacij tretjega sektorja v Sloveniji krepko prevladujejo društva. Včasih je društvo veljalo kot enostavna shema zbiranja ljudi, ki posluje z denarjem, zbranim od svojih članov, dandanes pa še zdaleč ni tako, saj nekatera društva po obsegu delovanja lahko primerjamo že z manjšimi podjetji, prav tako pa so mnoga društva davčni zavezanci, kar pomeni, da so njihovi letni donosi višji od petih milijonov evrov.

Trenutno se v Sloveniji društva financirajo na štiri načine. In sicer s članarinami, donacijami, oglaševanjem in sponzorstvom ter s sofinanciranjem s strani mestnih in državnih organov. Članarine zajemajo sredstva, pridobljena s strani članov društva. V navadi je, da se članarina članom zaračuna enkrat letno. Donacije so denar, prejet s strani donatorjev, ki tako podprejo društvo in s tem ne dobijo ničesar v zameno. Oglaševanje in sponzorstvo je proces, ko določeno podjetje nameni del denarja društvu, to pa v zameno za denar sponzorira njegove izdelke ali storitve svojim članom ali širše, se pravi obe strani imata korist. Sredstva, pridobljena s strani mestnih in državnih organov, so sredstva, ki jih društvu nameni država ali občina, saj v tem društvu vidijo pomemben doprinos za prebivalce. Za delovanje društev se namenjajo tudi javna sredstva. V letu 2003 se je za nevladne organizacije namenilo 166,7 milijona evrov, medtem ko se je v letu 2022 namenilo že kar 539,3 milijona evrov. Vidimo lahko, da se povečujejo javna sredstva, ki so namenjena delovanju tretjega sektorja. Javna sredstva zajemajo sredstva s strani ministrstev, občin, Evropske unije, javnih agencij in zavodov, Fundacije za financiranje humanitarnih in invalidskih organizacij (FIHO) in Fundacije za financiranje športnih organizacij v Republiki Sloveniji (FŠO). Državljeni v Republiki Sloveniji imajo veliko različnih koristi od delovanja društev. Društva ščitijo državljane, jim nudijo pomoč, podporo, skrbijo za tiste, ki jih je država prezrla, združujejo ljudi z enakimi težavami in problemi (društvo sladkornih bolnikov, društvo diabetikov ...). S svojimi programi in dejavnostmi pomagajo različnim generacijam, jih združujejo, jim nudijo pomoč na poti iz stisk, jim najdejo oskrbo in strokovno pomoč ter druge oblike pomoči. Društva so izredno pomembne organizacije tretjega sektorja tako za prebivalce kot tudi državo, kar nam kažejo tudi številke, saj število društev še vedno raste (Petelin, 2020, str. 299–325).

5 Vektorski shematski prikaz razvoja tretjega sektorja

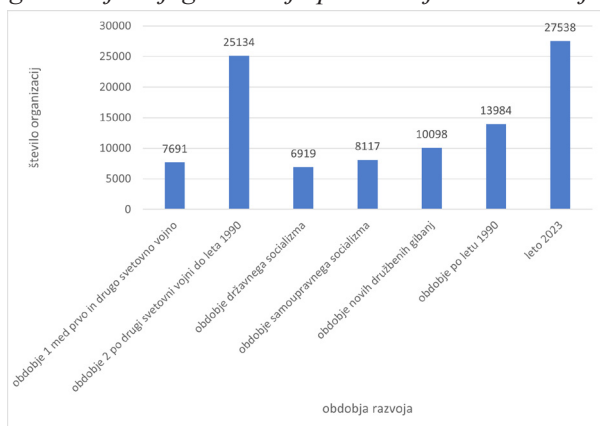
Pred prvo svetovno vojno je bil tretji sektor dobro razvit, saj je združeval veliko zadrug in društev, ki so delovala na različnih področjih družbenega življenja. Največ organizacij je bilo takšnih, katerih cilj je bil pomagati drugim ljudem. Z izbruhom prve svetovne vojne je velika večina organizacij tretjega sektorja prenehala s svojim delovanjem. Leta 1939 je bilo na Slovenskem 6014 društev. Leta 1918 je pri nas delovalo 730 zadrug, leta 1930 že 1209 ter leta 1937 kar 1677 zadrug. Tendenco naraščanja števila tako društev kot tudi zadrug se je nadaljevala vse do obdobja državnega socializma, ki je nastal po drugi svetovni vojni (Jurkovič, 2023, str. 36).

Po končani drugi svetovni vojni je država regulirala nastanek in delovanje organizacij tretjega sektorja in tako ta skorajda ni obstajal. Leta 1965 je tako obstajalo 6919 društev, kar je predstavljalo celoto organizacij tretjega sektorja. Sledilo je obdobje samoupravnega socializma z nekoliko milejšimi pravili in nadzorom na področju ustanavljanja in delovanja organizacij tretjega sektorja, tako je leta 1975 delovalo 6761 društev, leta 1976 7965, leta 1977 1893, leta 1978 8117, leta 1979 8022 ter leta 1980 že 8446 društev. Vidimo, da gre za majhno tendenco rasti organizacij tretjega sektorja. Kakršnih koli drugih organizacij poleg društev v tem obdobju ni bilo (Jurkovič, 2022, str. 37).

V obdobju novih družbenih gibanj smo dosegli število organizacij tretjega sektorja, ki je bilo zabeleženo pred prvo svetovno vojno, ter ga tudi presegli. Leta 1981 je pri nas delovalo 8897 društev, leta 1985 že kar 10098, leta 1990 pa 10320, k čemur so pripomogle tako spremembe znotraj države kot tudi velike spremembe v svetu, še zlasti v državah, ki so nas obkrožale. V obdobju samostojne Republike Slovenije se je nadaljevalo tako naraščanje kot sam razvoj in tako je še danes. Leta 1995 smo tako v Sloveniji imeli 13984 društev (Jurkovič, 2022, str. 37).

Graf 1

Število organizacij tretjega sektorja po obdobjih za Slovenijo



Vir: Lastni vir, 2023.

Graf 1 prikazuje število organizacij tretjega sektorja po različnih zgodovinskih obdobjih v Sloveniji. V obdobju med obema vojnoma je delovalo 7691 organizacij tretjega sektorja, kar je za to obdobje izredno veliko. V obdobju socializma po koncu druge svetovne vojne vidimo, da je število organizacij upadlo, k čemur najbolj pripomore družbena ureditev v državi. Sledi obdobje samoupravljanja, ki je z novim zakonom o društvih prineslo počasno večanje števila organizacij tretjega sektorja, temu sledi obdobje novih družbenih gibanj. Konkretno se število organizacij poveča v obdobju po letu 1990 ter se postopoma brez posebnih nihanj veča vse do danes. Leta 2023 smo v Sloveniji imeli 27538 organizacij tretjega sektorja. Zadnji objavljeni podatek kaže, da je bila 5. marca 2024 pri nas zabeležena 27401 organizacija tretjega sektorja.

Kot smo že navedli, se je število organizacij tretjega sektorja z osamosvojitvijo in nastankom Republike Slovenije začelo večati. V zadnjih letih lahko spremljamo tendenco rasti organizacij tretjega sektorja po 500 organizacij na leto. V letu 2012 je bilo tako registriranih 22490 društev, 2324 zavodov in 251 ustanov. Zavedati se je potrebno, da vse organizacije niso aktivne in teh je okoli 3 %. Za aktivne organizacije štejemo tiste, ki objavljajo svoja letna poročila. Leta 2009 je bilo tako 22099 aktivnih nevladnih organizacij, leta 2017 že 26910, leta 2018 26674, leta 2019 26773 in leta 2021 26466. Leta 2021 so društva predstavljala kar 89,1 % vseh organizacij tretjega sektorja, medtem ko so zavodi predstavljali 13 %, ustanove pa 0,9 %. 31. avgusta letos je bilo v Sloveniji registriranih 27445 organizacij tretjega sektorja, znotraj katerih je bilo 23291 društev, 3895 zavodov in 259 ustanov (<https://www.cnvos.si/nvo-sektor-dejstva-stevilke/stevilo-nvo>).

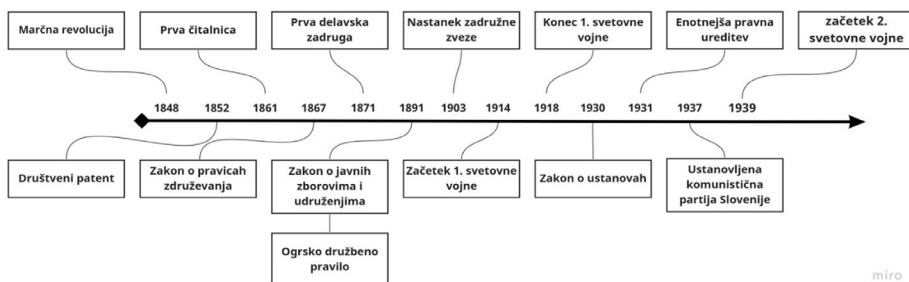
Večanje in krepitev tretjega sektorja v zadnjem obdobju lahko pripišemo tudi dveh pomembnim strategijama, in sicer strategiji razvoja Slovenije iz leta 2005, ki je pomembno vplivala na sam razvoj človekoljubnih organizacij, ter strategiji razvoja javne uprave, ki je potekala v obdobju od leta 2015 do leta 2020 (Mevlja in Kavčič, 2012, str. 27). Pomemben prelom na področju dejavnosti pa je vsekakor novi zakon o prostovoljstvu, sprejet leta 2011, ki natančno opredeljuje, katere organizacije so prostovoljne in kdo je prostovoljec (Uradni list Republike Slovenije, 2018, str. 5722). Z vstopom Slovenije v EU se je začel razvijati tudi tretji sektor, saj EU s svojimi zahtevami, dejavnostmi in uredbami izboljšuje področje tretjega sektorja v vseh državah članicah. Evropa si prizadeva, da bi vsaka država članica imela kakovostno razvit tretji sektor, ki bi obsegal veliko različnih organizacij, število teh pa bi z leti naraščalo (Oblak, 2004, str. 26).

5.1 Vektorski shematski prikaz razvoja tretjega sektorja v Sloveniji

Najbolj pregledno pa lahko razvoj vseh treh obdobj prikazemo z vektorskim shematskim prikazom. Podatke za izris premice smo pridobili s pomočjo metode raziskave po zgodovinskih podatkih z analizo dokumentov. Viri podatkov so različni, ključno pa je prebiranje zgodovinske literature, shranjene v NUK. Časovna premica ter opredelitev zgodovinskega razvoja tretjega sektorja v Sloveniji od prvih zametkov pa vse do danes je ključni del raziskave

Shema 2

Vektorski shematski prikaz razvoja tretjega sektorja v Sloveniji v obdobju do razpada Kraljevine Jugoslavije

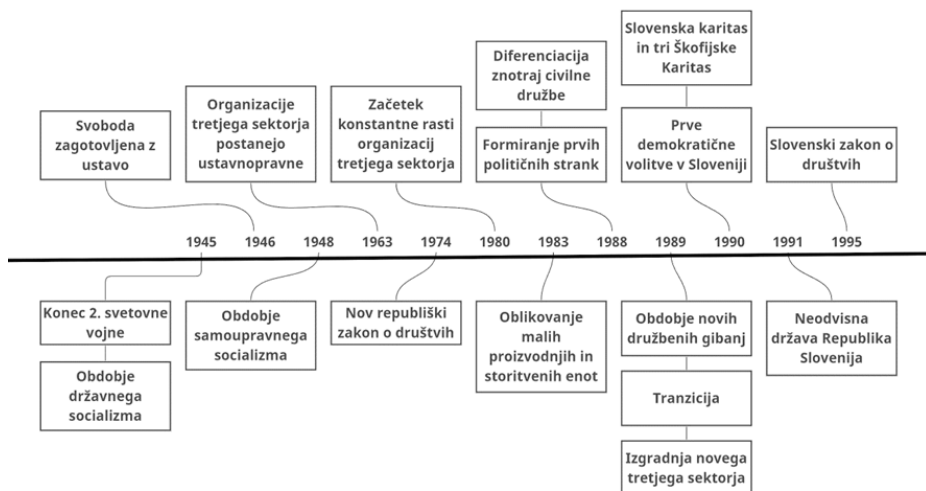


miro

Vir: Lastni vir na osnovi podatkov NUK, 2023.

Shema 3

Vektorski shematski prikaz razvoja tretjega sektorja v Sloveniji v (dez)integracijskem obdobju

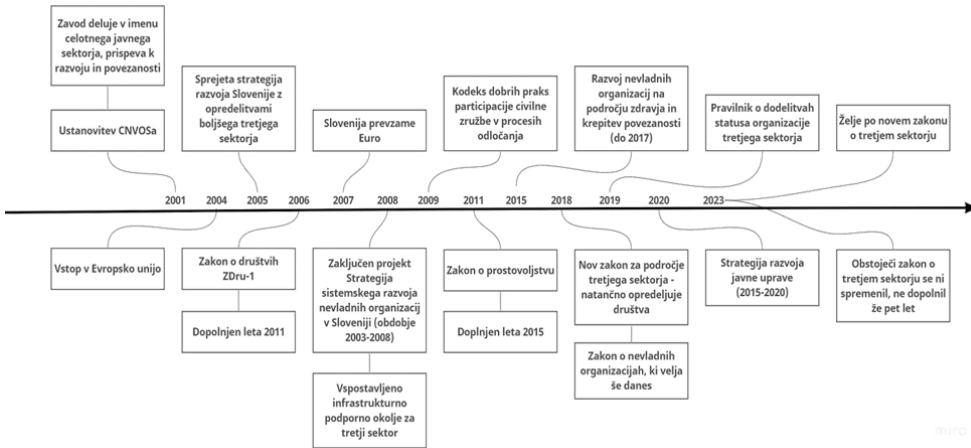


miro

Vir: Lastni vir na osnovi podatkov NUK, 2023.

Shema 4

Vektorski shematski prikaz razvoja tretjega sektorja v Sloveniji, članici EU



Vir: Lastni vir, 2023.

Shema 2, shema 3 in shema 4 prikazujejo zgodovinski razvoj tretjega sektorja v Sloveniji. Vidimo lahko, da je na sam razvoj, velikost in tudi organizacije znotraj le-tega vplivalo mnogo najrazličnejših dogodkov in silnic razvoja, ki so sistematično prikazani v nadaljevanju. Vektorski shematski prikaz razvoja tretjega sektorja v Sloveniji smo razdelili v tri sheme: obdobje do razpada Kraljevine Jugoslavije, katerega začetek pri nas je marčna revolucija leta 1848 ter se zaključi s propadom Kraljevine Jugoslavije leta 1943 (shema 2); (dez)integracijsko obdobje, ki se je začelo s propadom Kraljevine Jugoslavije in ustanovitvijo Federativne ljudske republike Jugoslavije leta 1945 ter se zaključi s preходом Republike Slovenije v EU leta 2004 (shema 3); Slovenija v EU je obdobje, ki se začne z vstopom Republike Slovenije v EU leta 2004 in traja še danes (shema 4).

6 Diskusija

V Sloveniji deluje največ nevladnih organizacij (NVO) na področju športa, kulture ter socialnega varstva. Še vedno pa je nastajanje organizacij tretjega sektorja regulirano s strani države, ki z zakoni nekoliko omejuje samo nastajanje in delovanje tovrstnih organizacij. Pomemben podatek je tudi, da pri nas kar 40 % organizacij tretjega sektorja deluje samo v korist svojih članov, kar pa ne sodi v izgradnjo javnega dobra in pomoči prebivalstvu, saj ima od tovrstne organizacije korist le majhna peščica ljudi. Ravno zaradi tega se Slovenija približuje državam, ki imajo manj razvit tretji sektor.

Na začetku raziskave smo opredelili raziskovalno vprašanje, v katerem se sprašujemo, ali je v Sloveniji razvoj tretjega sektorja značilen za vsa obdobja in ali je najmočnejši razvoj tretjega sektorja lahko pričakovati po osamosvojitvi Slovenije leta

1991. Odgovor na zastavljeno raziskovalno vprašanje je, da se je tretji sektor razvijal skozi vsa tri obdobja, ki smo jih postavili.

Obdobje, ki zajema prve zametke ter traja do razpada Kraljevine Jugoslavije, vključuje nastanek organizacij tretjega sektorja, ki so bile takrat zaznamovane predvsem z vojno in povojnimi dejavnostmi. (Dez)integracijsko obdobje se začne z ustanovitvijo Federativne ljudske republike Jugoslavije in traja vse do vstopa Slovenije v EU. Gre za izredno turbulentno obdobje, saj smo prehajali skozi najrazličnejše ureditve in politične sisteme, ki so pustili velik pečat tudi na organizacijah tretjega sektorja. Tretji sektor je bil pod budnim očesom države, kljub temu pa se je razvijal in rasel.

Znotraj tretjega obdobja, ki se začne z vstopom Slovenije v EU 2004 in traja še dandanes, vsako leto beležimo rast obsega tretjega sektorja, kar nas uvršča med razvite države. Najmočnejši dvig tretjega sektorja je Slovenija doživela po osamosvojitvi leta 1991. Tako lahko pozitivno odgovorimo na zastavljeno raziskovalno vprašanje, saj se je največji razvoj tretjega sektorja zgodil z nastankom ter delovanjem nove države Republike Slovenije leta 1991. Tendenca rasti tretjega sektorja se je z nastankom Republike Slovenije močno povečala, čemur smo priča še dandanes, saj je tretji sektor pri nas iz leta v leto večji, enako tudi sredstva, ki jih namenimo delovanju le-tega. Z osamosvojitvijo in formacijo nove države so se spremenili zakoni in uredbe tudi na področju tretjega sektorja, ki spodbujajo nastajanje organizacij tretjega sektorja, ki niso več vezane na državo, ampak so samostojne. Izredno pozitivno je na tretji sektor vplival tudi vstop Slovenije v EU, saj le-ta izredno spodbuja nastajanje organizacij tretjega sektorja in jih s svojimi politikami in pravili ščiti in ureja. Zavedati se moramo, da je razvitost države odvisna od velikosti tretjega sektorja.

Tretji sektor in organizacije znotraj njega prihajajo vedno bolj v ospredje, saj so izrednega pomena za državljane. Velik problem organizacij, ki sestavljajo tretji sektor, je še vedno njihovo financiranje. Trenutno tovrstne organizacije 60 % svojih sredstev pridobijo iz tržnih in netržnih virov, ostalih 40 % pa iz javnofinančnih virov. Na boljšem so organizacije, ki so v javnem interesu, saj jim pri financiranju pomaga tudi država. Zaradi problema s financiranjem je še zlasti pomembno prostovoljstvo in donatorstvo (Stanimirovič, 2021, str. 103–104). Tudi na področju tretjega sektorja se pojavlja konkurenca med organizacijami, zato mora vsaka premisliti o svojem financiranju, saj financiranje iz tradicionalnih virov ne bo več mogoče. Sredstva, pridobljena iz nepovratnih sredstev, niso stalna, zato morajo tovrstne organizacije poiskati nove vire financiranja, med katerimi je trenutno popularno tudi sponzorstvo velikih organizacij (Bloodhood in Tremblay Boire, 2017, str. 421).

Za celostno razumevanje tretjega sektorja je potrebno poznati različna področja, kot so politologija, menedžment, sociologija in socialno delo, saj se vsa prepletajo znotraj dejavnosti tretjega sektorja (McMullin, 2021, str. 146). Tretji sektor obstaja, da pomaga pomoči potrebnim ljudem, ki so jih tako podjetja kot država pozabili. Še vedno je premalo poudarka na posamezniku, saj je veliko organizacij pri nas takšnih, ki dajejo poudarek skupinam posameznikov z enakimi interesi (Cabrera Lujan idr., 2023, str. 1781). Da organizacije tretjega sektorja preživijo v turbulentnih in za njih še posebej težkih časih, je potrebno, da razvijejo strategije, ki so posebej zasnova-

ne za nepridobitne organizacije ter imajo postavljen dolgoročni plan financiranja, ki natančno določa, iz katerih virov bodo pridobile sredstva (Laurett in Ferreira, 2018, str. 886). Organizacije iz nevladnega sektorja se morajo tako kot ostale organizacije iz drugih sektorjev modernizirati in prilagoditi trenutni tehnologiji, ki se uporablja (Walsh idr., 2023, str. 1732). Pri nas je velik problem v tem, da so organizacije tretjega sektorja preveč zastarele in staromodne.

Pri raziskavi tretjega sektorja lahko govorimo o sektorski raznolikosti, zaradi česar je opredelitev tretjega sektorja in organizacij, ki v njega sodijo, težja (Eagleto Pierce, 2020, str. 992). Bistveni dejavniki za obstoj nevladnih organizacij so raven dohodka, neenakost v dohodku in izobrazba. Zato bi se morale tudi nevladne organizacije ter seveda država prizadevati, da bi bil dohodek pošteno in pravilno razdeljen ter da bi bilo več izobraženih prebivalcev (Tosun in Yilmaz, 2023, str. 29). Število nevladnih organizacij se zmanjša, kadar se stopnja urbanizacije, tuje prebivalstvo in zaposlovanje povečajo (Aldashev in Navarra, 2018, str. 80). V praksi pa ne gre za manjšanje tretjega sektorja, temveč obratno, k čemur je pripomoglo spreminjanje sveta, tehnologije, režimov, narave, zaposlovanja itd., saj zaradi vsega tega ljudje še bolj potrebujejo organizacije, kjer sta prisotni politika in država, saj na tak način dobijo pomoč in podporo (Amagoh, 2015, str. 233).

7 Zaključek

V zaključku ugotavljamo, da se je tretji sektor v Sloveniji dobro razvijal v obdobju pred prvo svetovno vojno, saj takrat zasledimo prve zametke organizacij tretjega sektorja, ki je začel delovati na trdnih temeljih. Kasneje, po drugi svetovni vojni, v obdobju državnega socializma je prišlo do zatona in zatiranja organizacij tretjega sektorja, tiste, ki pa so delovale, so bile nadzirane s strani države. Danes (o. p., 2023) smo priča »renesansi« tretjega sektorja, ki se je začela leta 1974 z novo republiško ustavo.

Tretji sektor pa se je še močneje začel razvijati in posodabljati ter širiti z osamosvojitvijo in nastankom samostojne Slovenije. Slovenija je na dobri poti glede razvitenosti tretjega sektorja, res pa je, da če želimo priti do takšne ureditve in obsega, kot ga imajo nekatere dobro razvite države v EU ter svetu, bomo morali konkretno spremeniti ureditve in zakone ter državo popolnoma izključiti iz tretjega sektorja. Tako bi tretji sektor v Sloveniji postal še večji in bi zajemal več različnih organizacij. Nekaj podobnega se dogaja v Združenih državah Amerike.

Tako lahko podamo predloge za odločevalce politik, saj so, kljub pomembnemu razvoju tretjega sektorja v zadnjih letih, še vedno potrebne velike spremembe in dolgoročni ukrepi in kratkoročni posegi na področju tretjega sektorja, ki bi prinesli zaželeno novosti in jasnejša pravila delovanja in ustanavljanja organizacij tretjega, nevladnega oziroma nepridobitnega sektorja. Ne nazadnje za menedžment delovanja javnega sektorja velja izpostaviti, da se lahko nekatere organizacije tretjega sektorja dodobra spoprimejo z razvojem glede na njihovo ustanovno delovanje in dobrobit članov posamezne organizacije z usmerjanjem v potrebe teh članov organizacije, s

čimer bi prispevali tudi k ustreznemu financiranju take organizacije in bi iz organizacij tretjega sektorja še posebej močno izključevali državno financiranje.

Poleg vektorskega shematskega prikaza, ki je edinstven prispevek k znanosti na področju tretjega sektorja v Sloveniji in širše, je očiten doprinos k znanosti opredelitev obdobjev razvoja tretjega sektorja v Sloveniji. Namreč, po pregledu predhodne literature nismo zasledili poimenovanj obdobjev razvoja tretjega sektorja v Sloveniji. Zasledili nismo niti časovnice razvoja, ki bi podrobneje, a še vedno popolnoma jasno opredelila korake v razvoju tretjega sektorja od marčne revolucije do danes. Ne nazadnje velja poudariti, da smo namesto parcialnega poimenovanja obdobjev tretjega sektorja le-ta razvrstili v tri ustrezno poimenovana obdobja. Ta raziskava z omenjenima dvema ključnima rezultatoma daje pomemben prispevek k stroki in znanosti na področju do sedaj malo raziskanega tretjega sektorja.

Predlogi za nadaljnje raziskovanje bi lahko vključevali preučevanje ekonomskih politik države do tretjega sektorja, virov financiranja iz javnih sredstev ter primerjalno virov financiranja s strani članov ter gospodarskih družb. S tem bi podkrepili medsebojno povezanost in na drugi strani izključevalnost vseh treh sektorjev gospodarstva, kot smo to opredelili že na samem začetku te raziskave. Pri nadaljnjem raziskovanju bi bilo smiselno raziskati ter opredeliti razlike med tretjim sektorjem v Evropski uniji in tretjim sektorjem v Združenih državah Amerike ter tako prikazati prednosti, slabosti ter morebitne dobre prakse, ki bi jih lahko prenesli iz Združenih držav Amerike k nam.

Ažbe Jurkovič, Sergej Gričar, PhD

NGO Development in Slovenia

The economy's organisations are divided into three sectors that are very similar but also very different. They also differ in how many organisations are located in each sector. In the professional article, we have defined all three sectors in greater detail – the market, public and third sector. The market sector is vital in the economy, as it produces products and services and employs a large number of the working population. This sector is mainly about obtaining added value for capital owners and distributing the positive difference between owners and shareholders. The state administration manages and controls the public sector and provides public goods and services that are vital to the population. We also include many essential organisations here, such as education, health care, social welfare, the military, the police, and others. For the benefit of society, this sector should not be too large nor include many organisations, only the essential ones, because we know that the state is a lousy manager of companies and other organisations. The third sector, which plays an essential role in the economy, is independent of state management and is non-profit. It includes organisations that aim to help the population, fulfil people's wishes, and unite people with similar interests. Most of the time, we talk about societies, charities and institutes. Their operation and financing should also be highlighted, as most are based on voluntary work and donations from people

and other entities that support them. In the research, we have presented the historical development of the third sector in Slovenia. If we want to find out the state of the third sector, we have to take a look back in history and find the reasons for its creation and development, and the forces that influenced the development of the sector.

Slovenia is a young country, but before its independence, it operated under different regimes of the Socialist Federal Republic of Yugoslavia, the Kingdom of SCS, Austria-Hungary and others. In each such arrangement, there were different rules and laws that affected the non-governmental sector itself. We have found that the third sector in Slovenia developed well in the period before the First World War because it was then that we saw the first seeds of third-sector organisations, which began to operate on solid foundations. Later, after the Second World War, during the period of state socialism, there was a decline in and suppression of third-sector organisations; those that continued to operate were controlled by the state. We are now witnessing the rise of the third sector, which began in 1975 and continues today. The third sector began to develop, modernise and expand with the attainment of independence and the establishment of the Republic of Slovenia. The third sector was first mentioned in 1848 with the March Revolution, when the first associations were formed in Slovenia, which today represent the vast majority of organisations in the third sector. The continuation and expansion of the third sector continued until the beginning of the First World War. At that time, we were mainly familiar with philanthropic and charitable organisations that helped the wounded, the elderly and the sick in society. During this period, the first laws governing the third sector were created, and they have been supplemented and amended several times to date. This is followed by the period of the First World War, the interwar period, and the period of the Second World War, which abolished the third sector.

In the post-Second World War era, we are entering a brand-new order that has shattered everything that came before it, be it bad or good. At that time, only one sector operated in society, i.e., the public sector, as the state managed and controlled everything. Gathering and establishment were prohibited by law. During this period, only associations functioned, but there were very few, mainly firefighting associations, the Red Cross, and a few cultural associations. This was the era of state socialism. This period ended with the introduction of self-governing socialism, which was found only here and nowhere else in the world. At that time, greater freedom for third-sector organisations began, but they were still in limited numbers and represented by associations. These were associations that could not harm the country in any way. After that, we entered a period of new social movements that blew a fresh wind into the non-governmental sector, as the number of organisations finally grew and reached the pre- First World War number. Residents had more rights and opportunities for association and assembly. It was still about establishing societies.

In 1990, the first democratic elections were held in Slovenia, and a year later, we became the independent state of the Republic of Slovenia. It was then that the gradual but continuous growth of the third sector began, which is still evident today. The third sector is not as developed as in other capitalist countries. The reason for this is the various regulations and systems that suppressed, controlled and banned third-sector organisations for many years, from which they have not fully recovered. Slovenia is

an excellent example of a country where the third sector was constantly oppressed and sanctioned before its independence. The central organisation also contributed to this, as Yugoslavia was run from a single centre, specifically from Belgrade, where all higher institutions and state formations operated. Hence, other republics, including Slovenia, were often forgotten, even though Slovenia was the most economically developed and the most politically influential republic within Yugoslavia. Predicting the prospects for the future is difficult, as it depends on many factors and variables in several areas in the country and the world. It is known that the more developed a country is, both economically and legally, the larger the third sector is, as this also largely contributes to greater development. In our country, the importance of the market sector on the one hand and the public sector on the other is still emphasised, often forgetting about the third sector and the activities that make it up. It is crucial not only which and how many goods and services will be produced but also the people who, on the one hand, demand and buy products and services and, on the other hand, express their desires, emotions and will to unite and connect during their struggle. This is primarily the purpose of the third sector, which works exclusively for the benefit of the people, realising their wishes, proposals and initiatives, and bringing them together in different groups within its organisations. In Slovenia, associations are predominant, which are a typical organisation in which individuals or groups that have the same wishes, interests or opinions can join. Many do not realise that associations are significant for people, society at large, and the country of which they are members. They enable parents of children with rare diseases to come together and share their stories, advice and help. The elderly join associations of retirees and thus keep up with the times, socialise, go on various trips, and keep in touch. I could list many other societies that are of vital importance in the Slovenian community.

Slovenia is on the right track regarding the development of the third sector. It has to be if we want to achieve the kind of arrangement and scale that some developed countries in the European Union and the world have. More specifically, it will have to change regulations and laws, and entirely exclude the state. The third sector in Slovenia should be more prominent and include several different organisations. Radical changes and interventions are needed in the third sector, bringing innovations and new rules. In the research itself, we used the method of description. This method is about describing the object or phenomenon that is being investigated. The report must be as objective, detailed, versatile, and complete as possible. Using the above-mentioned method, we described the sectors in Slovenia and presented them in greater detail. In our research work, we used descriptive statistics, i.e., a group of statistical methods that deal with summarising the obtained data. We use this method to find descriptive data and create a transparent description. Basic descriptive statistics are represented by graphic descriptions, including temporal distance.

Using the aforementioned method, we created a timeline, divided it into three periods and presented it chronologically. We also used comparative analysis, which is used to draw comparisons. In the business world, companies often use benchmarking to compare themselves to other companies and thus improve their competitive advantages. Using the above-mentioned method, we first compared all three sectors with each other and then three periods (the start-up, fall and rise of the third sector), which we restricted on a time scale. We obtained the relevant data and material by researching older

literature and various documents at NUK Ljubljana. We used historical data research methods through document analysis. We presented the results graphically. With the help of the MIRO software and the historical-comparative method, we mapped the temporal distance of the development of the third sector in Slovenia, divided it into three periods, and divided each period into different sub-periods. We also produced various graphs that show the number and types of organisations and the activities of the third sector in different periods.

LITERATURA

1. Aldashev, G. in Navarra, C. (2018). Development NGOs: Basic facts. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(1), 125–156.
2. Amagoh, F. (2015). Improving the credibility and effectiveness of non-governmental organizations. *Progress in Development Studies*, 15(3), 221–239.
3. Anheier, H. K. (2009). *Nonprofit organization*. London: Routledge.
4. Bloodgood, E. in Tremblay-Boire, J. (2017). Does government funding depoliticize non-governmental organizations? Examining evidence from Europe. *European Political Science Review*, 9(3), 401–424.
5. Brejc, M. (1995). Nova organizacijska paradigma v slovenski državni upravi. II. srečanje upravnih delavcev Slovenije. Ljubljana: Visoka upravna šola.
6. Cabrera Lujan, S. L., idr. (2023). Impact of corporate social responsibility, business ethics and corporate reputation on the retention of users of third-sector institutions. *Sustainability*, 15(3), 1781–1798.
7. Črnak-Meglič, A. (2000). Vpliv (tipov) države blaginje na obseg in vlogo neprofitno-volonterskega sektorja v sodobnih družbah. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
8. Črnak-Meglič, A. in Rakar, T. (2009). The role of the third sector in the Slovenian welfare system. *Teorija in praksa*, 46(3), 139–240.
9. Črnak-Meglič, A. in Vojnovič, M. (1997). Vloga in pomen neprofitno-volonterskega sektorja v Sloveniji. *Družboslovne razprave*, 24/25(1), 152–178.
10. Dees, G. J. (2001). *Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons.
11. Eagleton-Pierce, M. (2020). The rise of managerialism in international NGOs. *Review of International Political Economy*, 27(4), 970–994.
12. Ferfila, B. in Kovač, P. (2000). *Javne politike in javna ekonomika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Flynn, N. (2017). *Public sector management*. London: Sage Publications Ltd.
14. Fortič, H. (2011). *Sestava gospodarstva po dejavnostih*. Ljubljana: GZS.
15. Gričar, S. (2018). *Menedžment javnega sektorja*. Novo mesto: Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko Novo mesto.
16. Gričar, S. (2017). *Vaje menedžment javnega sektorja*. Novo mesto: Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko Novo mesto.
17. Gričar, S. (2014). *Kakovost procesov in kriza v malih podjetjih*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto.
18. Hren, M. (2001). *Identitete Metelkove: Dostopnost urbane kulture*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
19. Hrovatin, N. (2002). Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. In D. Jelovac (Ed.), *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij (71–92)*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
20. Hudson, M. (1999). *Managing without profit*. London: Penguin Books.
21. Jelovac, D. (2002). *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Koper: Radio Študent Ljubljana, Študentska organizacija Univerze v Ljubljani, Visoka šola za management v Kopru.
22. Jelovac, D. (2001). Uticaj verskih uverenja i kulturnih obrazaca na oblikovanje moralnog stava u svetu poslovanja. *Management*, 21/22(1), 77–80.

23. Jeriček Klanšček, H., idr. (2018). Nevladne organizacije na področju zdravja v Sloveniji – ovire in izzivi za njihov hitrejši razvoj. Ljubljana: Ministrstvo za zdravje.
24. Jurkovič, A. (2022). Razvoj, zaton in dvig tretjega sektorja v Sloveniji (časovna daljica) (Diplomska naloga). Novo mesto: Univerza v Novem mestu, Fakulteta za ekonomijo in informatiko.
25. Kavčič, B. in Smodej, V. (2003). Javni sektor. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto.
26. Knapp, M. (1996). Are voluntary agencies really more effective? In V. D. Billis & M. Harris (Eds.), *Voluntary agencies: Challenges of organisation and management* (31–44). London: MacMillan.
27. Kobal Tomc, B. (2014). Tipologija deležnikov projekta AHA.SI. Ljubljana: Inštitut RS za socialno varstvo.
28. Kolarič, Z., idr. (2002). Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Kovač, P. (2002). Trendi razvoja slovenske javne uprave kot nacionalne politike. *Teorija in praksa*, 39(6), 1037–1047.
30. Kozjek, T. (2014). Prožnost dela v javnem in zasebnem sektorju v Sloveniji. *Mednarodna revija za javno upravo*, XII(1), 47–61.
31. Kranjc, S. (1986). Interesna združevanja občanov in politični sistem. Ljubljana: FSPN d.d.
32. Kristan, S. in Bojnec, Š. (2014). Plačni sistem v javnem sektorju gozdarstva. Koper: UP, Fakulteta za management.
33. Laurett, R. in Ferreira, J. J. (2018). Strategy in nonprofit organisations: A systematic literature review and agenda for future research. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(5), 881–897.
34. Lavrič, J., idr. (1939). Spominski zbornik Slovenije. Ob dvajsetletnici kraljevine Jugoslavije. Maribor: Zgodovinsko društvo Maribor.
35. Les, E. (1994). The voluntary sector in post-communist East-Central Europe. Washington D.C.: CIVICUS.
36. Marshall, M. (1990). The nonprofit sector in the central planned economy. Berlin: Walter de Gruyter.
37. McMullin, C. (2021). Transcription and qualitative methods: Implications for third sector research. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1(34), 140–153.
38. Mevlja, B. in Kavčič, K. (2012). Strateški razvoj nevladnih organizacij v Sloveniji, strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
39. Mikuš Kos, A. (1992). Izlet na področje ameriškega življenja imenovano filantropija. *Socialno delo*, 6(1–2), 12–24.
40. Oblak, E. (2004). Poročilo o stanju v nevladnem sektorju. Ljubljana: Trust for Civil Society in Central & Eastern Europe.
41. Petelin, B. (2020). Nevladne organizacije na področju trajnostnega razvoja in njihov pomen. *Dignitas: The Slovenian Journal of Human Rights*, 6(87/88), 299–325.
42. Pevcin, P. (2018). Menedžerska ekonomika v javnih in nepridobitnih organizacijah. Ljubljana: Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani.
43. Pevcin, P. in Bogilović, S. (2017). Strateški menedžment v javnem sektorju. Ljubljana: Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani.
44. Pevcin, P. (2011). Menedžment javnega sektorja. Ljubljana: Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani.
45. Pevcin, P. (2010). Ekonomika javnih podjetij in zavodov. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
46. Potočnik, M. (2014). Analiza velikosti javnega sektorja v Sloveniji in primerjava z državami EU. Ljubljana: Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani.
47. Rek, M. (2009). Civilna družba v Evropski uniji ali evropska civilna družba? Ljubljana: Vega.
48. Rončević, B. (2001). Socijalna situacija i socijalne reforme u Sloveniji. *Revija za socijalnu politiku*, 2(2), 131–157.
49. Rus, V. (2011). Podjetizacija in socializacija države. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
50. Setnikar Cankar, S. (2005). Ekonomika javnega sektorja in proračunsko financiranje. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.

51. Stanimirovič, T. (2021). The financial aspect of non-governmental organisations – The case of Slovenia. *Central European Public Administration Review*, 19(2), 91–107.
52. Strategija razvoja nevladnih organizacij in prostovoljstva do leta 2023. (2018). Uradni list Republike Slovenije, 37.
53. Svetlik, I. (1994). Oblikovanje skladov. *Teorija in praksa*, 11/12(1), 968–981.
54. Tavčar, M. I. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
55. Tosun, A. N. in Yilmaz, A. E. (2023). An empirical study to investigate the size of non-governmental organizations in OECD countries. *Panoeconomicus*, 24(1), 26–42.
56. Walsh, J., idr. (2023). Managing ambidexterity in a knowledge management strategy for an international non-governmental organisation. In *Proceedings of the 24th European Conference on Knowledge Management, ECKM 2023* 24(2), 1732–1735).

Ažbe Jurkovič, študent magistrskega študijskega programa na Fakulteti ta ekonomijo in informatiko Univerze v Novem mestu

E-naslov: azbejurkovic13@gmail.com

Dr. Sergej Gričar, redni profesorji na Fakulteti za ekonomijo in informatiko Univerze v Novem mestu

E-naslov: sergej.gricar@uni-nm.si

Vpliv delovnih vrednot na organizacijsko vedenje

DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v11i1.139>

Strokovni članek

UDK 005.32:174-057.16

KLJUČNE BESEDE: kognitivne vrednote, afektivne vrednote, instrumentalne vrednote, zaposleni, delovno okolje, organizacijsko vedenje.

POVZETEK – Namen članka je prikazati kompleksen problem vpliva delovnih vrednot na organizacijsko vedenje in identificirati dimenzije delovnih vrednot, ki najbolj vplivajo na zaposlene in njihovo zadovoljstvo pri delu. S sistematičnim pregledom literature smo identificirali ključna spoznanja s področja organizacijskega vedenja in vrednot zaposlenih, natančno predstavili vplive, ki jih imajo vrednote zaposlenih na delovno okolje organizacije, in opredelili dimenzije, ki sodijo na področje delovnih vrednot s pomočjo ustvarjenih kategorij in kod. Oblikovali smo štiri raziskovalna vprašanja: (1) Katere so ključne dimenzije delovnih vrednot zaposlenih? (2) Kako kognitivne delovne vrednote vplivajo na zaposlene in kako se ti učinki kažejo v delovnem okolju organizacije? (3) Na kakšen način afektivne delovne vrednote vplivajo na zaposlene? (4) Kakšni so učinki in vplivi instrumentalnih delovnih vrednot? Omejitvena merila pri pregledu literature so bila: obdobje od leta 2013 do leta 2023, prosti dostop do celotnega besedila člankov, pomembnost teme in jezik besedila slovenščina in angleščina. Na osnovi analize znanstvenih člankov smo ugotovili, da imajo kognitivne, afektivne in instrumentalne delovne vrednote velik vpliv na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih, kar pa vpliva tudi na celotno organizacijsko okolje.

Professional article

UDC 005.32:174-057.16

KEYWORDS: cognitive values, affective values, instrumental values, employees, work environment, organisational behaviour

ABSTRACT: The aim of this paper is to illustrate the complex problem of the impact of work values on organisational behaviour and to identify the dimensions of work values that have the greatest impact on employees and their job satisfaction. Through a systematic literature review, we identify key findings in the field of organisational behaviour and employee values, detail the impact that employee values have on an organisation's work environment, and identify the dimensions that fall within the domain of work values using the categories and codes generated. Four research questions were formulated: (1) What are the key dimensions of employee work values? (2) How do cognitive work values influence employees and how are these effects manifested in the work environment of the organisation? (3) How do affective work values influence employees? And (4) What are the effects and impacts of instrumental work values? The limiting criteria for the literature review were: the period from 2013 to 2023, free access to the full text of the articles, the relevance of the topic, and the language of the text English and Slovenian. Based on the analysis of scientific articles, we found that cognitive, affective and instrumental work values have a significant impact on employee satisfaction and engagement, which in turn has an impact on the overall organisational environment.

1 Teoretična izhodišča

Organizacijsko vedenje je veda, ki skuša razumeti oziroma pojasniti, kaj vpliva na vedenje posameznika ali skupine v delovnem okolju. Teorije in modeli pojasnjujejo, kako različni dejavniki (kot so motivacija, individualne značilnosti, zaznavanje,

osebne lastnosti in vrednote) vplivajo na vedenje zaposlenih, ter skušajo napovedati, kakšne bodo posledice. Kot znanost želi pomagati, da posamezniki sprejmejo kakovostne odločitve, ki posledično prispevajo tudi k uspehu celotne organizacije (Mihelič idr., 2021). Posameznikovo razmišljanje o organizaciji in njegovem delu ne vpliva samo na obnašanje na delovnem mestu, ampak tudi na njegovo počutje, zdravje in delovno uspešnost. Ko so misli in občutki dolgotrajni, jih definiramo kot vrednote posameznika (George in Jones, 2007).

Vrednote so opredeljene kot temeljna in dolgotrajna vedenja, stališča ali prepričanja posameznikov o tem, kaj je pomembno. V okolju se vrednote odražajo predvsem pri sprejemanju odločitev in navadah ter so temeljna prepričanja o tem, za kaj si moramo v življenju prizadevati (Gamage idr., 2021). Vrednote so torej kolektivna predstava skupine, posameznika, organizacije ali kulture o tem, kaj je dobro, prav, narobe, zaželeno in vredno. Osebne vrednote so zaželeni cilji, ki služijo kot vodilna načela. Bolj kot je neka vrednota izrazita, bolj je oseba motivirana in se nanjo zanaša kot na vodilno načelo. Vrednote prinašajo standarde, želje in merila za preverjanje in vrednotenje odločitev (Arieli idr., 2020). Prioritete vrednot se razlikujejo, saj so urejene po hierarhiji glede na njihov subjektivni pomen (Sagiv idr., 2017). Osebne vrednote zaposlenih lahko vplivajo na poslovanje in delovanje organizacije na več načinov, saj se učinki kažejo predvsem v vedenju, odnosih s sodelavci, slogu vodenja, sprejemanju pomembnih odločitev, povečanju stopnje inovativnosti ter pri sprejemanju družbene oziroma organizacijske odgovornosti. Z vidika organizacije so vrednote še posebej pomembne, saj predstavljajo osnovo za oblikovanje ciljev in strategije delovanja organizacije (Nedelko in Brzozowski, 2017).

Na ravni organizacije sistem skupnih vrednot tvori organizacijsko kulturo. V primeru, da se vrednote zaposlenih poenotijo z vrednotami organizacije, nastane tako imenovana skladnost vrednot, kar vodi do različnih individualnih in organizacijskih učinkov ter s tem dobrega počutja zaposlenih, zadovoljstva pri delu, organizacije zavzetosti in njene uspešnosti (Tourky idr., 2023). Vrednote so tudi zelo učinkovito orodje za spodbujanje motivacije, da je nekdo zaposlen v okolju, kjer so vrednote pomembne tako z vidika posameznika kot tudi organizacije, kar lahko spodbuja notranjo motivacijo. Zaposleni so na delovnem mestu bolj zadovoljni in predani svojemu delu, kar posledično vodi do zmanjšanja napak in boljših poslovnih rezultatov. Motivacijski proces mora biti povezan s temeljnimi vrednotami zaposlenih (Nedelko in Brzozowski, 2017). Vrednote posameznikov se razvijajo kot produkt učenja in pridobivanja izkušenj iz različnih virov v delovnem okolju. Proces učenja, ustvarjanja novega znanja in pridobivanja izkušenj se razlikuje za slehernega posameznika, kjer prihaja do pomembnih razlik pri ustvarjanju delovnih vrednot (Schermerhorn idr., 2005). Delovne vrednote se opredelijo kot dosežek, pomoč, poštenost in pravičnost (Wood, 2010). V sklop delovnih vrednot štejemo tudi cilje in rezultate zaposlenih, odnose na delovnem mestu, družinsko varnost, sodelovanje in zaželeno vedenje. Tako lahko delovne vrednote razvrstimo v dve kategoriji, in sicer: intrinzične (notranje) in ekstrinzične (zunanje) delovne vrednote (Fatima idr., 2015). Intrinzične oziroma notranje vrednote so povezane z delom samim. Zaposleni z intrinzično delovno naravnostjo si želijo no-

vih izzivov, novih znanj in si prizadevajo, da bi dosegli svoj najvišji možni potencial. Takšni zaposleni privilegirajo zahtevna delovna mesta in situacije, ki od njih zahtevajo veliko kompetentnosti, želijo si kariernega napredovanja in kontinuirane osebne rasti. Po drugi strani pa so ekstrinzične vrednote povezane z nagradami in zaslužkom. Zaposleni ovrednotijo svoje delo kot vredno le v primeru, ko jim slednje prinaša dovolj sredstev in ugodno ekonomsko varnost. Ceniti znajo le materialne ugodnosti, ki jih prinaša delo, v večini primerov prevladujejo ekstrinzične delovne vrednote, saj večina ljudi svoje delo opravlja, ker se z njim preživlja (Geroge in Jones, 2007).

Vrednote posameznikov se razlikujejo, saj po vsem svetu prihaja do generacijskih razlik. S časom prihajajo nove ideje, boljše tehnologije in boljši načini organizacije dela. Generacijske razlike močno vplivajo na zasnovo timov, motiviranje, produktivnost in na spopadanje s spremembami. To vodi do pomanjkanja komunikacije in medsebojnega razumevanja, ki sta posledica različnih generacijskih vrednot in ciljev (Carbary idr., 2016).

Tabela 1

Generacije in delovne vrednote

<i>Generacija:</i>	<i>Vstop v delovno okolje:</i>	<i>Približna trenutna starost:</i>	<i>Prevladujoče delovne vrednote:</i>
Baby boomerji	1950–1960	več kot 65	delavnost, konzervativnost, ustrežljivost, zvestost organizaciji.
Generacija X	1965–1985	zgodnja 40 do srednja 60.	uspešnost, ambicioznost, nenaklonjenost do avtoritete, občutek dosežka, zvestoba do kariere.
Generacija Y	1985–2000	pozna 20 do zgodnja 40.	ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, zvestoba odnosu.
Generacija Z	2000–2023	manj kot 30.	samozavest, finančna uspešnost, timska usmerjenost, zvestoba do sebe in odnosa.

Vir: Robbins, S.P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. Eight edition: San diego: Pearson Education International. str. 19.

1.1 Teorije vrednot

Rokeachova teorija vrednot

Milton Rokeach (1973) je znan po svoji raziskavi vrednot Rokeach (RVS). Raziskava opredeljuje vrednote kot trajna prepričanja, ki usmerjajo vedenja posameznikov in jim pomagajo prilagajati se na spremembe iz okolja. Raziskava vrednot Roach (RVS) je sestavljena iz dveh nizov, pri čemer vsak niz vsebuje 18 vrednot. Prvi niz predstavljajo terminalne vrednote oziroma končna stanja, ki so odraz individualnih pogledov. To so zaželena končna stanja ali cilji, ki si jih želi posameznik doseči v svojem življenju. Terminalne vrednote vključujejo dva podtipa: osebne vrednote (samoodredotočenost) in socialne vrednote (osredotočenost na druge). Na drugi strani so instrumentalne vrednote oziroma načini ravnanja, ki so izraženi kot sredstva oziroma orodja za doseganje končnih stanj (Kautish idr., 2020). Niz instrumentalnih vrednot

vključuje dva podtipa, in sicer kompetence in moralne vrednote. Moralne vrednote se nanašajo na moralo, ki vzbuja občutek bolečine, krivde ali slabe vesti, na drugi strani se vrednote kompetenc nanašajo na kompetence, ki pri posamezniku vzbujajo občutek osebne pomanjkljivosti. Predstave o tem, katere vrednote so zaželene ali nezaželene, so relativne, saj so nekatere sprejemljive z vidika družbe, spet druge z vidika posameznika (Ariail idr., 2020).

Tabela 2

Terminalne vrednote

<i>Terminalne vrednote ali končna stanja:</i>	
Socialne (osredotočenost na druge):	Osebnostne (samoosredotočenost):
svetovni mir (svet brez vojne)	udobno življenje (uspešno)
lepota sveta (lepota narave)	razburljivo življenje
enakost (enake možnosti za vse)	občutek dosežka
družinska varnost (skrb za družino)	sreča (zadovoljstvo)
svoboda (neodvisnost, svoboda odločanja)	notranja harmonija (osvoboditev notranjih konfliktov)
zrela ljubezen	užitek (prijetno, lagodno življenje)
državna varnost	odrešenje (večno življenje)
družbeno priznanje (spoštovanje)	samospoštovanje
pravo prijateljstvo (tesni prijatelji)	modrost

Vir: Tuulik, K. idr., (2016). Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organization values. *International Journal of Organizational Leadership* 5 (2016). str. 154.

Tabela 3

Instrumentalne vrednote

<i>Instrumentalne vrednote (vedenjske):</i>	
Moralne (poudarek na morali in odnosih):	Kompetenčne (poudarek na kompetencah):
razgledanost	ambicioznost (trdo delo)
odpuščanje	spodobnost (kompetentnost, učinkovitost)
koristnost (delo za dobrobit drugih)	čistost (lepo urejeno, čisto)
poštenost (iskrenost)	pogum (stati za svojimi prepričanji)
ljubeznivost	domiselnost
veselje	neodvisnost
poslušnost	intelektual
vljudnost (dobra vzgoja)	logika
odgovornost (zanesljivost)	samokontrola

Vir: Tuulik, K. idr., (2016). Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organization values. *International Journal of Organizational Leadership* 5 (2016). str. 154.

Schwartzova teorija vrednot

K preučevanju in razumevanju vrednot je pomembno prispeval Shalom H. Schwartz (1992), ki v svoji raziskavi navaja, da več posameznih vrednot prinaša enako motivacijsko širino. Tako je mogoče dolge sezname vrednot organizirati v veliko

krajši seznam pomembnih vrst vrednot. Schwartz je predlagal, da je vrednote mogoče opredeliti glede na njihove končne motivacijske cilje (Sagiv idr., 2017). Ta znamenita teorija osnovnih človeških vrednot temelji na rezultatih obsežne empirične raziskave, v kateri je bilo identificiranih deset različnih motivacijskih vrednot, ki so: moč, dosežki, hedonizem, stimulacija, samousmerjanje, univerzalizem, dobronamernost, tradicija, konformnost in varnost. Naštete motivacijske vrednote služijo kot vodilna načela v življenju posameznikov (Mokro, 2020). Po Schwartzu lahko celotno strukturo razdelimo na štiri vrednostne sloge: v prvem nizu sta predstavljena samopreseganje in ohranjanje, v drugem nizu pa samoizpolnjevanje in odprtost za spremembe (Amizardeh idr., 2022). Sklop samopreseganja se nanaša na dobronamernost, saj neposredno vpliva na dobro počutje in spoštovanje ostalih zaposlenih. V sklop ohranjanja spadajo konformnost, tradicija in varnost. Sklop samoizpolnjevanja temelji na moči in dosežkih ter hedonizmu. Zadnji sklop, tj. odprtost za spremembe, pa se nanaša na stimulacijo in samousmerjanje (Yasir idr., 2020).

Tabela 4

Schwartzova opredelitev vrednot

<i>Štiri vrednote višjega reda:</i>	<i>Deset izvirnih vrednot:</i>
Samopreseganje	Dobronamernost – krepitev in ohranjanje dobrega počutja ostalih (s katerimi smo pogosto v medsebojnem stiku)
	Univerzalizem – spoštovanje, razumevanje, strpnost in zaščita ljudi in narave.
Ohranjanje	Konformnost – ravnati v skladu s pravili in pričakovanji družbe.
	Tradicija – spoštovanje, predanost in sprejemanje običajev, ki jih narekuje kultura ali vera.
	Varnost – harmonija in stabilnost odnosov družbe.
Samoizpolnjevanje	Moč – prevlada, nadzor nad ljudmi in viri.
	Dosežek – osebni uspeh z izražanjem usposobljenosti (v skladu z družbenimi standardi).
	Hedonizem – užitek in čutno osebno zadovoljstvo.
Odprtost za spremembe	Stimulacija – vznemirjenje, novosti in izzivi.
	Samousmerjanje – samostojno razmišljanje in delovanje, izbiranje, ustvarjanje in raziskovanje.

Vir: Schwartz, S.H. (2021). A Repository of Schwartz Value Scales with Instruction and an Introduction. Online Reading in Psychology and Culture, 2 (2), str. 5.

Muskova teorija razvitosti vrednot

Iz Schwartzovega seznama vrednot izhaja Muskova teorija razvitosti vrednot. Musek (1994) je izvedel veliko raziskav, na podlagi katerih je ustvaril vrednotne kategorije, vrednotne tipe in velekategorije. Ugotovil je, da se najpomembnejše vrednote spreminjajo in razvijajo v različnih življenjskih obdobjih. Kot avtor navaja, so nam v zgodnjih letih najpomembnejše hedonske vrednote, potem v ospredje stopijo potence vrednote, v zrelih letih so najpomembnejše moralne vrednote in na koncu sledijo še izpolnitvene vrednote (Mihelič idr., 2021).

Elizurjeva teorija vrednot

Elizur (1970) je v svoji raziskavi preučeval delovne vrednote in njihove učinke na okolje organizacije. Avtor navaja, da vodstvo in menedžerji želijo motivirati zaposlene, da so tudi oni del celotne organizacije. Delovne vrednote so multivariatni koncept, zato je za njihovo razumevanje izrecnega pomena določitev domene za vsako izmed njih. Elizurjeva domena opredeljuje tri skupine delovnih vrednot, in sicer instrumentalne, kognitivne in afektivne delovne vrednote. V instrumentalno skupino spada zaslužek oziroma plača, ki predstavlja materialne dejavnike motivacije. V kognitivno skupino sodijo osebna rast, napredovanje, varnost, delovne ure in pogoji ter napredovanje, ki se nanašajo na psihološke dejavnike. V zadnjo afektivno skupino spadajo medsebojni odnosi, odnosi s sodelavci (in nadrejenimi) in priznanje za dobro opravljeno delo – te vrednote predstavljajo družbeno interakcijo (Ekizler in Galifanova, 2020).

2 Metoda pregleda literature

2.1 Namen in cilji raziskave

Osrednji namen raziskave je analiza, evalvacija in povzemanje rezultatov znanstvenih del, ki se navezujejo na tematiko vrednot zaposlenih v organizaciji. Cilji raziskave so:

- s pomočjo pregleda znanstvene literature interpretirati ključna spoznanja s področja organizacijskega vedenja in vrednot zaposlenih;
- natančno predstaviti vplive, ki jih imajo vrednote zaposlenih na delovno okolje organizacije, ter opredeliti dimenzije, ki sodijo na področje delovnih vrednot zaposlenih s pomočjo ustvarjenih kategorij in kod;
- odgovoriti na raziskovalna vprašanja.

2.2 Raziskovalna vprašanja

Glede na postavljene cilje raziskave smo postavili naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Katere so ključne dimenzije delovnih vrednot zaposlenih?
2. Kako kognitivne delovne vrednote vplivajo na zaposlene in kako se ti učinki kažejo v delovnem okolju organizacije?
3. Na kakšen način afektivne delovne vrednote vplivajo na zaposlene?
4. Kakšni so učinki in vplivi instrumentalnih delovnih vrednot?

2.3 Raziskovalna metodologija

Metoda pregleda literature

Raziskovalna metodologija se navezuje na metodo pregleda literature, s katero smo v različnih bibliografskih bazah iskali, povzemali in analizirali znanstvena dela avtorjev, ki so že preučevali podobno tematiko.

Iskanje literature je potekalo v naslednjih prosto dostopnih bibliografskih bazah: ScienceDirect, Google scholar, Emerald, Jstor in SpringerLink. Za pomoč pri iskanju so bile uporabljene naslednje ključne besedne zveze: »personal growth«, »promotion«, »recognition for work done«, »relation with colleagues«, »self evaluation«, »income« ter »working time«. Z namenom omejevanja velike količine pridobljenih zadetkov so bili uporabljeni omejitveni kriteriji iskanja, ki so: prosto dostopno celotno besedilo, obdobje objave od leta 2013 do leta 2023, vsebinska ustreznost in besedilo v angleškem jeziku.

Strategija pregleda zadetkov

Strategija pregleda zadetkov je potekala po naslednjem zaporedju. Iskanje se je začelo v bibliografski bazi ScienceDirect, kjer sta bili uporabljeni ključni besedi za iskanje »personal growth«. Pridobili smo skupno število zadetkov 532.773 ($n = 532.773$). Po omejitvenem kriteriju obdobje (od 2013 do 2023) se je število pridobljenih zadetkov zmanjšalo na 48.497 ($n = 48.497$), od katerih je bilo na podlagi osnovnih kriterijev vsebinske ustreznosti, dostopnosti celotnega besedila in besedila v angleškem jeziku pregledanih v polnem besedilu 7 zadetkov ($n = 7$). Iskanje se je nato nadaljevalo v bibliografski bazi ScienceDirect, kjer so bile za iskanje uporabljene ključne besede »relations with colleagues«, s katerimi smo pridobili skupno 105.323 zadetkov ($n = 105.323$). Po omejitvenih kriterijih se je skupno število zadetkov zmanjšalo na 7.910 ($n = 7.910$), od katerih so bili v polnem besedilu pregledani 4 zadetki ($n = 4$). Iskanje se je nadaljevalo v bibliografski bazi ScienceDirect, kjer je bila uporabljena ključna beseda »income«, s katero smo pridobili skupno število zadetkov 730.635 ($n = 730.635$). Po osnovnih omejitvenih kriterijih smo pridobili 103.402 zadetka ($n = 103.402$), od katerih so bili v polnem besedilu pregledani 4 zadetki ($n = 4$). Iskanje se je nadaljevalo v bibliografski bazi Google scholar, kjer sta bili uporabljeni ključni besedi »personal growth«. Skupno je bilo pridobljenih 7.900.000 zadetkov ($n = 7.900.000$). Po omejitvenih osnovnih kriterijih smo pridobili 16.300 zadetkov ($n = 16.300$), od katerih je bilo za polni pregled besedila izbranih 6 zadetkov ($n = 6$). Iskanje se je nadaljevalo v bibliografski bazi Google scholar, kjer je bila uporabljena za iskanje ključna beseda »promotion«, ki nam je podala skupno 4.110.000 zadetkov ($n = 4.110.000$). Po omejitvenih osnovnih kriterijih smo pridobili 919.000 zadetkov ($n = 919.000$), od katerih je bilo za pregled v polnem besedilu izbranih 7 zadetkov ($n = 7$). Iskanje se je nadaljevalo v bibliografski bazi Emerald, kjer so bile za iskanje uporabljene ključne besede »recognition for work done«. Tako smo pridobili skupno število zadetkov 87.000 ($n = 87.000$). Po omejitvenih osnovnih kriterijih smo pridobili 43.000 zadetkov ($n = 43.000$), kjer smo za pregled v polnem besedilu izbrali 8 zadetkov ($n = 8$). Iskanje se je nadaljevalo v bibliografski bazi Jstor, kjer sta bili uporabljeni ključni besedi »self evaluation«, s katerima smo pridobili skupno število zadetkov 519.754 ($n = 519.754$). Po omejitvenih osnovnih kriterijih smo pridobili 95.307 zadetkov ($n = 95.307$), od katerih je bilo za pregled v polnem besedilu izbranih 5 zadetkov ($n = 5$). Iskanje se je nadaljevalo v bibliografski bazi SpringerLink, kjer sta bili uporabljeni ključni

besedi za iskanje »working time«, s katerima smo pridobili skupno število zadetkov 8.035.601 ($n = 8.035.601$). Po omejitvenih osnovnih kriterijih smo pridobili 4.285.642 zadetkov ($n = 4.285.642$), od katerih so bili za pregled v polnem besedilu izbrani 3 zadetki ($n = 3$).

Tabela 5

Rezultati pregleda literature

Biblijografska baza	Ključne besede	Število zadetkov	Izbrani zadetki za pregled v polnem besedilu
ScienceDirect	»personal growth«	532.773	7
ScienceDirect	»relations with colleagues«	105.323	4
ScienceDirect	»income«	730.635	4
Google scholar	»personal growth«	7.900.000	6
Google scholar	»promotion«	4.110.000	7
Emerald	»recognition for work done«	87.000	8
Jstor	»self evaluation«	519.754	5
SpringerLink	»working time«	8.035.601	3

Vir: Lastni vir, 2023.

V tabeli 5 so predstavljeni rezultati pregleda literature, ki vključujejo ime bibliografske baze, ključne besede, s katerimi smo iskali znanstvene članke, številčne podatke o tem, koliko zadetkov smo pridobili z uporabo ključnih besed ter koliko od teh je bilo pregledanih v polnem besedilu.

Opis obdelave podatkov pregleda literature

Obdelava podatkov pregleda literature temelji na njeni aktualnosti, vsebinski ustreznosti in dostopnosti, zato je bil uporabljen kriterij obdobja, s katerim smo znanstvene članke omejili na trenutno aktualne članke, ki niso starejši od 10 let (od leta 2013 do leta 2023), kriterij vsebinske ustreznosti, na podlagi katere se pregledana literatura navezuje na tematiko o vrednotah zaposlenih, uporabljen je tudi kriterij prosto dostopno celotno besedilo in kriterij besedilo v angleškem jeziku. S pomočjo predstavljenih kriterijev pregleda smo veliko količino pridobljenih zadetkov omejili in izločili najbolj kakovostne raziskave, katerih ugotovitve so utemeljene s kvantitativnimi rezultati in nam podajo jasne odgovore, kako različne vrednote zaposlenih vplivajo na delovno okolje organizacije. Za metasintezo je bila uporabljena metoda prizma diagrama, kjer je predstavljena celotna strategija poteka raziskave, ki vsebuje navedbo vseh faz in kriterijev omejitev. V končno analizo je zajetih enajst raziskav, pri katerih smo s pomočjo kvalitativnih analitičnih orodij pridobili kode, ki smo jih na podlagi medsebojnih korelacij in lastnosti nato združili v skupne kategorije. Te kategorije predstavljajo bistvene dimenzije delovnih vrednot zaposlenih. Raziskava je potekala v obdobju od 18. oktobra 2023 do 7. novembra 2023.

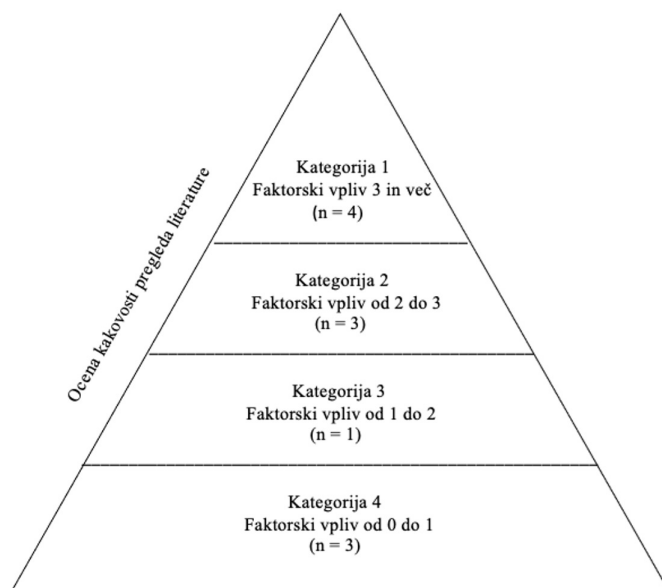
Ocena kakovosti pregledane literature

Ocena kakovosti pregledane literature izhaja iz analitike člankov, znanstvenih del oziroma revij, v katerih je bil objavljen članek. Ocena kakovosti je tako osnovana na

podlagi faktorja vpliva, pri katerem se za meritev uporablja število citiranj v določenem časovnem obdobju. Večji kot je faktor vpliva, večja je kakovost članka, saj je bilo znanstveno delo v določenem obdobju večkrat citirano, nasprotno velja za manjši faktor vpliva. Za oceno kakovosti pregledane literature smo oblikovali štiri kategorije, ki zajemajo vrednosti faktorja vpliva od 0 do 3+. V njih smo umestili članke, ki ustrezajo kriterijem ustvarjene kategorije. Kategorija 4 zajema članke, ki imajo faktor vpliva od 0 do 1. Ta kategorija (4) predstavlja povprečno kakovost članka. Sledi ji kategorija 3, ki zajema faktor vpliva od 1 do 2 in predstavlja nadpovprečno kakovost članka. Zelo kakovostna dela predstavlja kategorija 2, ki zajema faktor vpliva od 2 do 3. Najvišja je kategorija 1, ki zajema faktor vpliva 3 in več. Ta kategorija (1) predstavlja izjemno kakovost in vanjo sodijo članki, objavljeni v revijah, ki imajo izjemen vpliv na širšo množico. Na sliki 1 so s piramidno shemo predstavljene kategorije in število člankov, ki ustrezajo kriterijem ustvarjene kategorije.

Slika 1

Ocena kakovosti pregleda literature



Vir: Lastni vir, 2023.

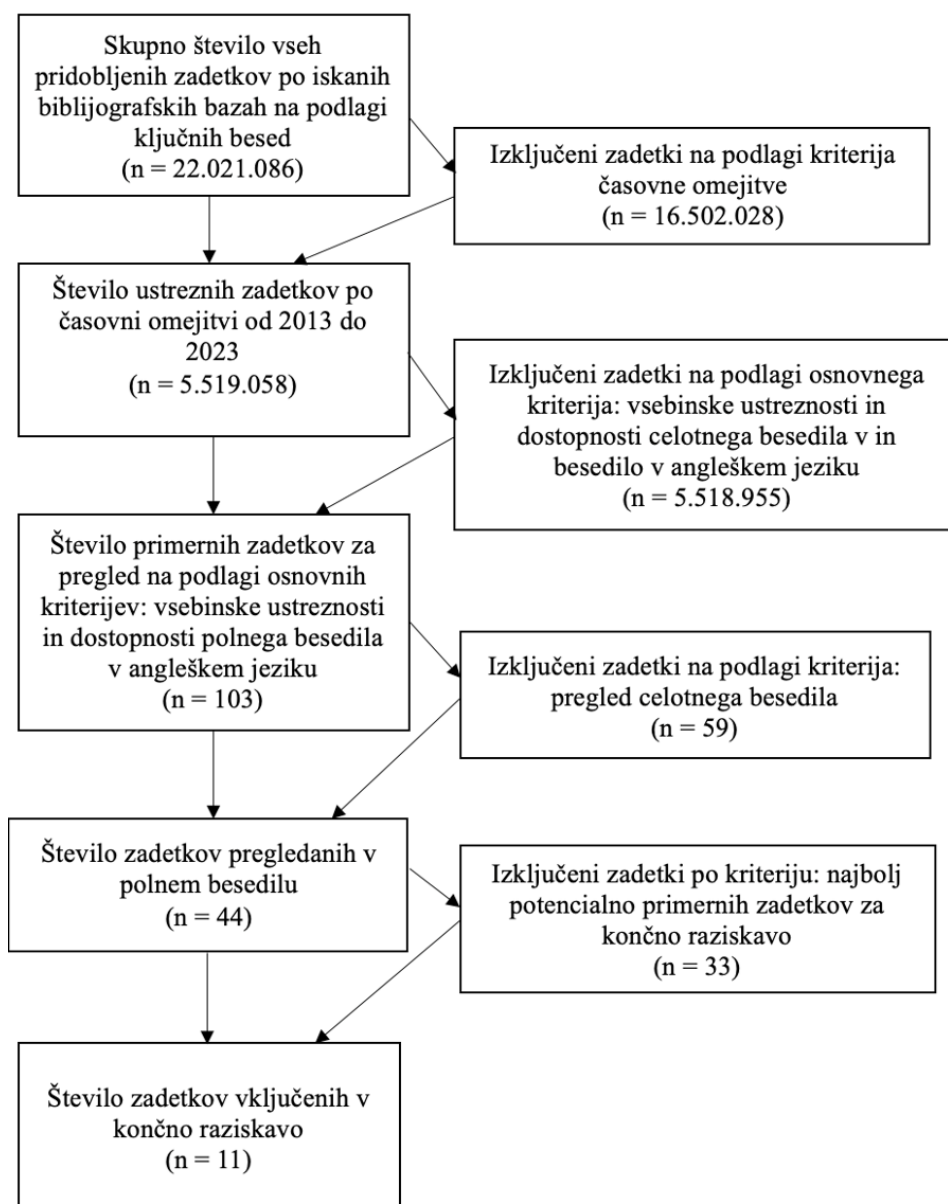
Slika 1 prikazuje oceno kakovosti pregledane literature s pomočjo ustvarjenih kategorij, ki temeljijo na faktorju vpliva. Članke, ki so izjemne kakovosti in imajo velik vpliv, prikazuje najvišja kategorija, in sicer kategorija 1 na vrhu piramidne sheme, v to kategorijo sodijo štirje članki. V naslednjo kategorijo 2, ki predstavlja članke, ki so zelo kakovostni, so uvrščeni trije članki. Nadpovprečno kakovost člankov predstavlja kategorija 3, v katero je uvrščen en članek. Povprečno kakovost člankov prikazuje zadnja kategorija 4, v katero so uvrščeni trije članki. Na podlagi ocene kakovosti pregledane literature lahko s pomočjo ustvarjenih kategorij sklepamo, da gre za iz-

jemo kakovostne članke, saj je največ (4) člankov uvrščenih v najvišjo kategorijo 1. Pri tem lahko omenimo, da je 73 odstotkov člankov nadpovprečno kakovostnih in 27 odstotkov člankov je povprečne kakovosti.

2.4 Rezultati

Prizma diagram

S prizma diagramom je predstavljena celotna strategija poteka raziskave po bibliografskih bazah. Z njim so prikazane faze izločanja zadetkov na podlagi kriterijev, ki smo jih določili na začetku raziskovanja. V nadaljevanju opisujemo, kako so si sledile faze, kateri so bili kriteriji omejevanja in število pridobljenih zadetkov. Na začetku je bilo skupno definiranih 22.021.086 zadetkov ($n = 22.021.086$). Po omejitvenem kriteriju obdobje se je število zadetkov zmanjšalo za 16.502.028 ($n = 16.502.028$). Pridobili smo skupno število zadetkov glede na izbrano aktualno obdobje, tj. literaturo, ki je mlajša od 10 let ($n = 5.519.058$). Po upoštevanju ostalih osnovnih kriterijev vsebinske ustreznosti, dostopnosti celotnega besedila in besedila v angleškem jeziku se je število primernih zadetkov za poln pregled zmanjšalo za 5.518.955 ($n = 5.518.955$). Tako smo pridobili število zadetkov glede na zadane osnovne kriterije: $n = 103$. Na koncu je bilo v celotnem besedilu pregledanih 44 zadetkov ($n = 44$). Najbolj kakovostni članki so bili vključeni v končno analizo, in sicer smo v končno analizo vključili 11 zadetkov ($n = 11$).

Slika 2*Prizma diagram poteka raziskave*

Vir: Lastni vir, 2023.

Na sliki 2 je predstavljena strategija poteka raziskave s prizma diagramom. Na prizma diagramu so prikazane vse faze izločanja in kriteriji, ki so bili uporabljeni. Tako smo pridobili najbolj kakovostne raziskave, ki so vključene v končno analizo.

Prikaz rezultatov po kodah in kategorijah

Tabela 6

Tabelarični prikaz rezultatov

Avtor:	Leto objave:	Raziskovalna metodologija:	Vzorec in država:	Ključna spoznanja:
Estevez, P.J. idr.	2023	Anketni vprašalnik in statistična metoda: delnih najmanjši kvadratov (PLS)	Vzorec: 205 Država: Španija	Spremenljivka osebna rast ima majhen vendar statistično značilen učinek na dobro počutje zaposlenih, (z vrednostjo $b = 0,214$). To lahko trdimo pri stopnji značilnosti ($p = 0,01$).
Elsahoryi, N.A. idr.	2022	Anketni vprašalnik in statistična metoda: linearna regresija	Vzorec: 600 Država: Jordanija	Plača oziroma mesečni zaslužek je ključni napovedovalec zadovoljstva zaposlenih. Rezultati linearne regresije kažejo na statistično značilno in pozitivno povezavo med zaslužkom in zadovoljstvom na delovnem mestu (z vrednostjo $b = 0,146$).
Frei, I. in Grund, C.	2022	Anketni vprašalnik in statistična metoda: regresija z navadnimi najmanjšimi kvadrati (OLS)	Vzorec: 1949 Država: Nemčija	Bolj kot je delovni čas neuskkljen, bolj negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu ($z b = -0,028$ pri statistični značilnosti $p = 0,003$). (neuskkljenost delovnega časa je konceptualizirana kot razlika med dejanskim in želenim tedenskim delovnim časom).
Srivastava S. in Singh S.	2020	Anketni vprašalnik in statistična metoda: multivariatni test	Vzorec: 382 Država: Severna Indija	Spremenljivka osebna rast kaže na statistično značilno in pozitivno korelacijsko povezavo s spremljivko zavzetost zaposlenih (z vrednostjo $b = 0,22$). To lahko trdimo pri stopnji značilnosti $p = 0,01$. V organizaciji, kjer imajo zaposleni možnost razmišljanja »out of the box« in uvajanja sprememb v okolje, zaposleni izkazujejo večjo zavzetost in angažiranost za opravljanje dela. Tako pripomorejo tudi k boljšemu ugledu in odličnosti organizacije.
Karantikola, M.N.K. idr.	2020	Anketni vprašalnik in statistična metoda: faktorska analiza z Cronbach alpha testom in test zanesljivosti	Vzorec: 206 Država: Grčija	Na stopnjo zadovoljstva kar najbolj vplivajo odnosi s sodelavci. Rezultati raziskave narekujejo, da odnosi s sodelavci statistično značilno in pomembno vplivajo na raven empatičnega odnosa (s korelacijskim koeficientom $r = 0,285$, pri stopnji značilnosti $p = 0,0001$). Empatični odnos pa je pozitivno povezan z zadovoljstvom pri delu.
Narzary, G. in Palo, S.	2020	Anketni vprašalnik in statistična metoda: faktorska analiza z delnimi najmanjšimi kvadrati (PLS)	Vzorec: 178 Država: Assam	Priznanje za opravljeno delo je ena od najpomembnejših komponent zadovoljstva pri delu. Zadovoljstvo pri delu je posredni dejavnik med organizacijskim vedenjem in opolnomočenjem zaposlenih.
Iqbal, S. idr.	2017	Anketni vprašalnik in statistična metoda: Pearsonova korelacijska analiza	Vzorec: 152 Država: Kitajska	Zaslužek oz. plača statistično značilno (z vrednostjo $b = 0,471$) vpliva na zadovoljstvo pri delu. S primerno in privlačno plačo bodo organizacije povečale zvestobo svojih zaposlenih in obdržale kvalitetne in kompetenčne kadre.

Rai, A. idr.	2017	Anketni vprašalnik in statistična metoda: multivariatna regresijska analiza	Vzorec: 247 Država: Indija	Pohvale za opravljeno delo povečajo stopnjo zavzetosti zaposlenih. Priznanje za opravljeno delo je tako eden izmed boljših načinov za nagrajevanje ljudi. Priznanje ne krepi samo uspešnosti pri zaposlenih temveč tudi vzbudi občutek pripadnosti do organizacije. Nagrade in priznanje pomembno vplivajo na zavzetost zaposlenih (z vrednostjo $b = 0,36$, pri stopnji značilnosti $p = 0,001$).
Valaei, N. in Rezaei, S.	2016	Anketni vprašalnik in statistična metoda: faktorška analiza z delnimi najmanjšimi kvadrati (PLS)	Vzorec: 256 Država: Malezija	Napredovanje pozitivno vpliva na predanost zaposlenih do organizacije (z vrednostjo $b = 0,205$). Rezultati narekujejo, da je napredovanje na delovnem mestu pozitivno povezano z vsemi organizacijskimi vidiki, med njimi tudi s predanostjo, katera kaže odnos čustvene pripadnosti in angežiranosti zaposlenega do svoje organizacije.
Rubel, M.R.B. in Kee, D.M.H.	2015	Anketni vprašalnik in statistična metoda: faktorška analiza z delnimi najmanjšimi kvadrati (PLS)	Vzorec: 150 Država: Bangladeš	Napredovanje je ena od najpomembnejših determinant vedenja in vedenjske namere zaposlenih. Možnost napredovanja ima odločilno vlogo pri odločitvi zaposlenega ali bo zapustil organizacijo ali ostal. Priložnost za napredovanje pozitivno in močno vpliva na razvoj kariere posameznika in jih spodbuja k večji predanosti in tudi pripadnosti do organizacije. Rezultati raziskave so pokazali, da možnost za napredovanje pozitivno in statistično značilno vpliva na organizacijsko zavzetost (z vrednostjo $b = 0,607$, pri stopnji značilnosti $p = 0,01$).
Zhang, J. idr.	2013	Anketni vprašalnik in statistična metoda: faktorška analiza	Vzorec: 312 Država: Kitajska	Samoevalvacija je osnovna ocena, ki si jo lahko zaposleni naredi o svojih kompetencah in sposobnostih. Avtorji raziskave ugotavljajo, da je karierna zavezanost posredni dejavnik med samoevalvacijo in zadovoljstvom pri delu. Neodvisna spremenljivka samoevalvacija pozitivno in statistično značilno vpliva na odvisno spremenljivko zadovoljstvo pri delu (z vrednostjo $b = 0,4844$ pri stopnji značilnosti $p = 0,002$).

Vir: Lastni vir, 2023.

V tabeli 6 je predstavljenih enajst znanstvenih člankov, ki smo jih pridobili z metodo pregleda literature. Znanstveni članki ugotovitve utemeljujejo na podlagi kvalitativnih rezultatov. Tabela vključuje avtorje raziskav, letnico objave, uporabljeno raziskovalno metodologijo, navedbo števila vzorca in države, kjer je raziskava potekala, ter ključna oziroma najpomembnejša spoznanja raziskave.

Tabela 7

Razporeditev kod po kategorijah

Kategorija	Kode	Avtorji
Kognitivne vrednote	Osebna rast, napredovanje.	Estevez, P.J. idr. (2023); Srivastava, S. in Singh, S. (2020); Valaei, N. in Rezaei, S. (2016); Rubel, M.R.B. in Kee, D.M.H. (2015);

Afektivne vrednote	Priznanje za opravljeno delo, samovrednotenje, odnosi s sodelavci.	Karnikola, M.N.K. idr. (2020); Narzary, G. in Palo, S. (2020); Rai, A. idr. (2017); Zhang, J. idr. (2013);
Instrumentalne vrednote	Zaslужek, delovni čas.	Frei, I. in Grund, C. (2022); Elshoryi, N.A. idr. (2022); Iqbal, S. idr. (2017);

Vir: Lastni vir, 2023.

V tabeli 7 so predstavljene kategorije, kode in avtorji, ki smo jih pridobili na podlagi ključnih spoznanj iz tabele 6. Pridobljene kode smo razvrstili glede na skupne dimenzije, lastnosti ter medsebojne povezave in jih združili v kategorije, ki predstavljajo kognitivne, afektivne in instrumentalne vrednote.

3 Razprava

Z metodo pregleda literature smo pridobili naslednja pomembna spoznanja in rezultate: delovne vrednote zaposlenih lahko opredelimo s tremi dimenzijami, in sicer so to kognitivne, afektivne in instrumentalne. Pri kognitivnih delovnih vrednotah smo preučevali komponenti osebne rasti in napredovanja, ki vplivata na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Pri afektivnih delovnih vrednotah smo preučevali naslednje dejavnike: priznanje za opravljeno delo, samovrednotenje in odnosi s sodelavci. Vsi dejavniki vplivajo na zadovoljstvo in zavzetost. Pri instrumentalnih vrednotah smo preučevali zaslužek in delovni čas, ki sta tudi ključna za zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih.

Spoznali smo, da kognitivne delovne vrednote pozitivno in močno vplivajo na zaposlene. Tu se vplivi kažejo predvsem pri zavzetosti in zadovoljstvu na delovnem mestu. Ključni komponenti kognitivnih delovnih vrednot sta osebna rast in napredovanje. Osebna rast pomembno vpliva na zavzetost zaposlenih, saj zaposlenim ponuja možnost izbire pri uvajanju sprememb. Zaposleni so tako bolj zavzeti in motivirani za opravljanje svojega dela, kar pa posledično vpliva tudi na odličnost in ugled organizacije. Pozitivna korelacija je bila zaznana tudi med napredovanjem in predanostjo ter zavzetostjo. Možnost napredovanja ima odločilno vlogo pri karieri zaposlenih, njihovi zvestobi in pripadnosti organizaciji. Ta spoznanja so skladna z ugotovitvami avtorjev Estevez idr. (2023), Srivastava in Sigh (2020), Valaei in Rezaei (2016), Rubel in Kee (2015).

Naslednje so afektivne delovne vrednote, ki tudi pomembno vplivajo na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih. Afektivne delovne vrednote sestavljajo samovrednotenje, priznanje za opravljeno delo in odnosi s sodelavci. Tako samoevalvacija kot tudi odnosi na delovnem mestu pomembno vplivajo na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Priznanje za opravljeno delo pa je eden izmed najboljših načinov za nagrajevanje zaposlenih in ima ključno vlogo pri stopnji zavzetosti zaposlenih in njihove pripadnosti organizaciji. Naše ugotovitve sovpadajo z rezultati raziskav avtorjev Karnikola idr. (2020), Narzary in Palo (2020), Rai idr. (2017), Zhang idr. (2013).

Instrumentalne delovne vrednote, kot sta plača in delovni čas, pomembno vplivajo na zvestobo in zadovoljstvo zaposlenih. Plača je ključni napovedovalec zvestobe in zadovoljstva zaposlenih. Razhajanje med željenim in dejanskim delovnim časom negativno vpliva na zaposlene in na njihovo zadovoljstvo ter tako povzroči nejevoljo, kar so ugotovili tudi Frei in Grund (2022), Elshoryi idr. (2022) in Iqbal idr. (2017).

Z metodo pregleda literature, kod in oblikovanih kategorij lahko podamo tudi naslednja spoznanja in ugotovitve. (1) Ključne dimenzije delovnih vrednot zaposlenih so kognitivne delovne vrednote (osebna rast, napredovanje), afektivne delovne vrednote (priznanje za opravljeno delo, samovrednotenje, odnosi na delovnem mestu) in instrumentalne delovne vrednote (delovni čas in zaslužek). (2) Kognitivne delovne vrednote vplivajo na zaposlene tako, da slednje povečujejo zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Pri tem sta ključni komponenti osebna rast in napredovanje. Osebna rast pozitivno vpliva na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih, ker imajo zaposleni možnost izbire oziroma odločanja in s tem tudi uvajanja sprememb na delovnem mestu. Z osebno rastjo zaposleni postajajo bolj angažirani za delo, kar pripomore k organizacijski odličnosti in ugledu. Napredovanje na delovnem mestu ima ključno vlogo pri nadaljnji karieri zaposlenih in pripadnosti organizaciji. (3) Afektivne delovne vrednote, kot so samovrednotenje, odnosi s sodelavci in priznanje za opravljeno delo, ravno tako vplivajo na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Priznanje za opravljeno delo je orodje nagrajevanja in motivacije zaposlenih. (4) Instrumentalne vrednote vključujejo zaslužek in delovni čas. Neusklajenost med dejanskim in željenim delovnim časom povzroča nejevoljo. Zaslužek oziroma plača pa je ključni napovedovalec zvestobe in zadovoljstva zaposlenih.

Raziskava vsebuje več omejitev. V analizo je vključenih relativno malo znanstvenih člankov (11), zato bi bilo potrebno nabor člankov razširiti. Na ta način bi pridobili natančnejši vpogled v učinke delovnih vrednot zaposlenih na okolje organizacije. Pridobljena znanstvena literatura izhaja iz različnih držav in kultur, zato lahko rezultati raziskav med seboj variirajo. Pridobljena znanstvena literatura vsebuje različno število vzorcev, ki so vključeni v raziskavo, in temelji na rezultatih, pridobljenih iz anketnih vprašalnikov, ki so večinoma subjektivne narave, kar nam podaja različne zaključke.

Za nadaljnje raziskovanje priporočamo širši nabor znanstvenih člankov. Priporočamo tudi, da se v raziskavo vključi tudi nekatere ostale vrednote zaposlenih, kot so dosežki, status, neodvisnost, varnost in delovni pogoji.

Martin Medle

The Influence of Work Values on Organizational Behavior

Organizational behavior is a science that describes what can influence the behavior of an individual in the work environment. Theories of organizational behavior explain how various factors influence the behavior of employees and try to predict

their consequences. As a science, it aims to help individuals make key decisions that contribute to the success of the organization. An individual's thinking about the work he or she does in the organization not only affects how the employee feels at work, but also his or her health and motivation. When these thoughts and feelings are long-lasting, they are described as values. With this, values are defined as fundamental and long-lasting behavior, attitudes and beliefs about what is important, good, right, wrong, desirable and worthwhile. Personal values are desired goals that serve as guiding principles. Personal values influence business and working organizations in many ways, namely in behavior, relationships with colleagues, leadership style, making important decisions, increasing innovation, and accepting responsibility. From the point of view of the organization, values are especially important, because they represent the basis for the creation of goals and operational strategies.

When the values of the employees match the values of the organization, the so-called congruence of values occurs, which affects the well-being of employees, job satisfaction, organizational commitment, and organizational performance. Work values are acquired through learning, new experiences, and creating new knowledge. The value scheme in the work environment represents four values: (1) achievement, (2) helpfulness, (3) honesty, (4) justice. Work values are defined in two categories: intrinsic (internal) and extrinsic (external). Employees who have an intrinsic work orientation want new challenges, constantly learn about new things, find the highest possible potential in their work, career advancement and privilege, demanding jobs that require a lot of competence from them, but at the same time offer the opportunity for personal growth. On the other hand, extrinsic or external values are related to work rewards and work earnings or salary. Employees consider their work valuable if the workplace provides them with sufficient funds and economic security; therefore, they do not value organizational work as such, but only material benefits. In most cases, extrinsic values prevail, as people do their work to earn a living.

We know several different theories of values, one of the most famous being the Rokeach Theory of Values (RVS) by Milton Rokeach (1973). The author defines values as permanent beliefs that guide the behavior of individuals and help them adapt to changes. Two sets are presented in the research. The first set is represented by terminal values, i.e., end states or goals that the individual wants to achieve in his or her life. The second set includes instrumental values, or ways of acting, which are expressed as means to achieve end states. A very important contribution to the study of values was made by Shalom H. Schwartz (1992), who proposed that values can be defined in terms of their ultimate motivational goals. Schwartz's theory of values organizes such long lists of values into a much shorter list of important types of values. Thus, the following higher-order values are defined: (1) the value of self-transcendence, which refers to benevolence, i.e., strengthening and maintaining the well-being of others; (2) the value of preservation, which includes acting in accordance with rules and accepting customs; (3) self-fulfillment, which includes strength, control and personal skills; and (4) openness to change, which represents novelty, challenge, creation, and exploration. From Schwartz's list of values also comes Maslow's theory of the develo-

ment of values, which dictates that the most important values of individuals develop and change in different periods of life. In the early years, hedonic values are the most important, then potential values come to the fore; in mature years moral values are important, and fulfillment values follow last. Among the more important theories is Elizur's theory of values. Elizur (1970) studied work values and their effect on the organizational environment. Work values are defined in three groups: (1) instrumental, which includes material motivational factors; (2) cognitive, which includes psychological factors; (3) affective, which includes factors of social interaction.

The purpose of the research is to interpret the key knowledge related to the topic of employee values; to present the impact that employees' work values have on the functioning of the organization; to define the dimensions of employees' work values and their interpretation with the help of the created categories and codes. The research goals are to interpret key insights from the field of organizational behavior and employee values; to accurately present the impact that employee values have on the organization's work environment; and to define the dimensions that belong to the field of work values with the help of the created categories and codes. Based on the set research objectives, research questions have also been formulated: (1) What are the key dimensions of employees' work values? (2) How do cognitive work values affect employees and how do these effects manifest themselves in the organization's work environment? (3) In what way do affective work values affect employees? (4) What are the effects and impacts of instrumental work values? Using the literature review method, we have obtained the following findings: cognitive, affective and instrumental work values have a great influence on the satisfaction and commitment of employees, which also affects the entire organizational environment.

The research methodology used is a method of reviewing the literature, where we summarize the key findings of other authors and create codes and categories which are based on accessible bibliographic databases. We searched for scientific works in the following bibliographic databases: ScienceDirect, Google Scholar, Emerald, JSTOR, and SpringerLink. The following key phrases were used: "personal growth", "promotion", "recognition for work done", "relationship with colleagues", "self-esteem", "income", and "working hours". The following limiting criteria were used to limit the large amount of hits: freely available full text, publication period from 2013 to 2023, content relevance, and text in English. For the metasynthesis, the prism method was used, i.e., a diagram showing the entire process and the research selection strategy with the indication of all phases and limiting criteria. Initially, a total of $n = 22,021,086$ hits were defined. According to the limiting criteria, we finally examined $n = 44$ hits in the full text. The best-quality articles were included in the final analysis, where $n = 11$ hits were included. For the articles included in the final analysis, a quality assessment was also carried out based on the impact factor, which uses the number of citations in a certain period of time as a measure.

In order to assess the quality of the literature review, we created four categories that encompass the values of the impact factor (from 0 to 3+) and ranked the number of articles that correspond to certain criteria of the created category. Articles of

exceptional quality are shown in the highest category (1) – four articles have been identified in this category. The next category (2) represents articles that are of high quality; three articles were included in this category. Above-average quality of articles is represented by category (3), in which one article was placed. The average quality of the articles is shown by the last category (4), in which three articles were placed. Based on the quality assessment, we found that the articles are of exceptional quality, as 73 percent of the articles are of above-average quality and 27 percent of the articles were of average quality.

Based on the results of the literature review method, we can provide answers to the research questions posed: Research question (1) What are the key dimensions of employees' work values? The key dimensions of employees' work values are: cognitive work values (personal growth, promotion), affective work values (recognition for work done, self-evaluation, and relationships with colleagues) and instrumental work values (earnings and working hours).

Research question (2) How do cognitive work values affect employees and how does this manifest itself in the organization's work environment? Cognitive work values affect employees in a way that increases job satisfaction and employee engagement. The key components here are personal growth and advancement. Personal growth has a positive effect on the satisfaction and commitment of employees, as employees have the opportunity to choose and make decisions, and thereby introduce changes in the workplace. With personal growth, employees become more engaged in work, which contributes to organizational excellence and the organization's reputation. Advancement in the workplace plays a key role in the further career of employees and their affiliation with the organization.

Research question (3) In what way do affective work values affect employees? Affective work values such as self-evaluation, relationships with colleagues, and recognition for work done have a significant impact on employee satisfaction and commitment. Recognition for work done is a tool for motivating and rewarding employees, so it is crucial for the level of commitment and belonging of employees.

Research Question (4) What are the effects and impacts of instrumental work values? Instrumental values include earnings and working hours. The discrepancy between actual and desired working hours can lead to negativism and resentment. Earnings or salary is a key predictor of employee loyalty and satisfaction.

LITERATURA

1. Ariail, D. L., Smith, K. T. in Smith, L. M. (2020). Do United States accountants' personal values match the profession's values (ethics code)? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(5), 1053. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2018-3749>
2. Arieli, S., Sagiv, L. in Roccas, S. (2020). Values at work: The impact of personal values in organisations. *Applied Psychology: An International Review*, 69(2), 232. <https://doi.org/10.1111/apps.12181>

3. Amizardeh, M., Ashkanasy, N. M., Harati, H., Brienza, J. P. in Baumeister, R. F. (2022). Can social rejection change employees' value priorities? The mediating roles of emotional distress and emotional numbness. *Emotions and Negativity (Research on Emotion in Organizations)*, 17, 67. <https://doi.org/10.1108/S1746-979120210000017010>
4. Carbery, K., Fredericks, E., Mishra, B. in Mishra, J. (2016). Generation gaps: Changes in the workplace due to differing generational values. *Advances in Management*, 9(5), 1. <https://www.proquest.com/docview/1786826330?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>
5. Ekizler, H. in Galifanova, A. (2020). The effect of religiosity on organizational commitment through work values. *Alphanumeric Journal: The Journal of Operation Research, Statistics, Econometrics and Management Information System*, 8(2), 189. <https://doi.org/10.17093/alphanumeric.754682>
6. Elshahryi, N. A., Alathamneh, A., Mahmoud, I. in Hammad, F. (2022). Association of salary and intention to stay with the job satisfaction of the dietitians in Jordan: A cross-sectional study. *Health Policy Open*, 3, 100058. <https://doi.org/10.1016/j.hpopen.2021.100058>
7. Estévez, P. J., Araque, B. Y., Palomino, P. R. in Broncao, S. G. (2023). Personal growth or servant leader: What do hotel employees need most to be affectively well amidst the turbulent COVID-19 times? *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122410. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122410>
8. Fatima, T., Naz, A. in Majeed, M. (2015). Workplace spirituality and job satisfaction: Moderating role of intrinsic and extrinsic values. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 5(1), 72. <https://doi.org/10.56536/ijmres.v5i1.19>
9. Frei, I. in Grund, C. (2022). Working-time mismatch and job satisfaction of junior academics. *Journal of Business Economics*, 92, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01091-y>
10. Gamage, K. A. A., Dehideniya, D. M. S. C. P. K. in Ekanayake, S. Y. (2021). The role of personal values in learning approaches and student achievements. *Behavioral Sciences*, 11(102), 1. <https://doi.org/10.3390/bs11070102>
11. George, J. M. in Jones, G. R. (2007). *Understanding and managing organizational behavior* (5th ed.). Pearson Education.
12. Iqbal, S., Guohao, L. in Akhtar, S. (2017). Effects of job organizational culture, benefits, salary on job satisfaction ultimately affecting employee retention. *Review of Public Administration and Management*, 5(3). <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000229>
13. Karanikola, M. N. K., Zartaloudi, A., Nystazaki, M., Zavrou, R. in Papathanassoglou, E. D. E. (2020). Is there any association among depressive symptoms, job satisfaction and self-assessed empathy? A correlational study in Greek psychiatric/mental health nurses. *Archives of Psychiatric Nursing*, 34(4). <https://doi.org/10.1016/j.apnu.2020.04.006>
14. Kautish, P., Khare, A. in Sharma, R. (2020). Influence of values, brand consciousness and behavioral intentions in predicting luxury fashion consumption. *Journal of Product & Brand Management*, 30(4), 516. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2535>
16. Mihelič, K. K., Zupan, N., Peterlin, J. in Stare, J. (2021). Organizacijsko vedenje: Kako (pre)živeti v organizaciji in uspeti. *Ekonomška fakulteta*.
17. Narzary, G. in Palo, S. (2020). Structural empowerment and organizational citizenship behaviour: The mediating-moderating effect of job satisfaction. *Personnel Review*, 49(7). <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0632>
18. Nedelko, Z. in Brzozowski, M. (2017). Exploring the influence of personal values and cultures in the workplace. *IGI Global*. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2480-9>
19. Rai, A., Ghosh, P., Chauhan, R. in Singh, R. (2017). Improving in-role and extra-role performance with rewards and recognition: Does engagement mediate the process? *Management Research Review*, 41(8). <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2016-0280>
20. Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior* (8). Pearson Education International.
21. Rubel, M. R. B. in Kee, D. M. H. (2015). Perceived fairness of performance appraisal, promotion opportunity and nurses' turnover intention: The role of organizational commitment. *Asian Social Science*, 11(9). <https://doi.org/10.5539/ass.v11n9p183>

22. Sagiv, L., Roccas, S., Ciecuch, J. in Schwartz, S. H. (2017). Personal values in human life. *Nature Human Behaviour*, 1(9), 5–6. <https://doi.org/10.1038/s41562-017-0185-3>
23. Sandy, C. J., Gosling, S. D., Schwartz, S. H. in Koelkebeck, T. (2016). The development and validation of brief and ultrabrief measures of values. *Journal of Personality Assessment*, 98(2), 123–141. <https://doi.org/10.1080/00223891.2016.1231115>
24. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. in Osborn, R. (2005). *Organizational behavior* (9). John Wiley & Sons.
25. Schwartz, S. H. (2021). A repository of Schwartz value scales with instructions and an introduction. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(2). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1173>
26. Srivastava, S. in Singh, S. (2020). Linking personal growth initiative and organizational identification to employee engagement: Testing the mediating-moderating effects in Indian hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 79–89. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.005>
27. Tourky, M., idr. (2023). Aligning employee and organizational values to build organizational reputation. *Asian Business & Management*, 22. <https://doi.org/10.1057/s41291-023-00223-8>
28. <https://doi.org/10.1057/s41291-023-00223-8>
29. Tuulik, K., Öunapuu, T., Kuimet, K. in Titov, E. (2016). Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organization values. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 151–161. <https://doi.org/10.33844/ijol.2016.60252>
30. Valaei, N. in Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39(12), 1663–1694. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
31. Wood, J., Zeffane, R., Fromholtz, M. in Fitzgerald, A. (2010). *Organizational behavior: Core concepts and applications*. John Wiley & Sons.
32. Yasir, N., Xie, R. in Zhang, J. (2022). The impact of personal values and attitude toward sustainable entrepreneurship on entrepreneurial intention to enhance sustainable development: Empirical evidence from Pakistan. *Sustainability*, 14(11), 6792. <https://doi.org/10.3390/su14116792>
33. Zhang, J., Wu, Q., Miao, D., Yan, X. in Peng, J. (2014). The impact of core self-evaluations on job satisfaction: The mediator role of career commitment. *Social Indicators Research*, 116(3), 809–822. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0328-5>

Zeleno vedenje in trajnostna miselnost zaposlenih v podjetju

DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v11i1.140>

Strokovni članek

UDK 502.1313.1:331.5-051

KLJUČNE BESEDE: trajnostni razvoj, zeleno vedenje, trajnostna miselnost zaposlenih, zeleno upravljanje človeških virov, zelena pisarna.

POVZETEK – Namen članka je prikazati vlogo in pomen trajnostnega razvoja in zelenega gospodarstva, ki ju opredeljujejo globalni cilji, ki postavljajo nove temelje pri naslavljanju neenakosti, gospodarske rasti, dostojnih delovnih mest, izzivov mest in naselij, industrializacije, energije, podnebnih sprememb, trajnostne potrošnje in proizvodnje, miru in pravičnosti. Izzivi zelenega upravljanja človeških virov se kažejo pri razvijanju kompetenc zaposlenih, povečanju njihove ravni motivacije in pridobivanju angažiranosti zaposlenih v okoljskih dejavnostih. Ena dobrih praks je uvedba zelenih pisarn, katerih cilj je motivirati pisarniško osebje, da deluje na okolju prijazen način pri vsakdanjih opravilih, vzpodbuja okoljsko ozaveščenost in ob tem ustvarja prihranke, ki so v korist ne samo okolju, ampak tudi podjetju. Z raziskavo, v kateri je sodelovalo 57 zaposlenih, smo ugotovili, da najbolj vestno razvrščajo materiale, ki jih je mogoče reciklirati, v ustrezne zabojnike ($\bar{x} = 4,4$; $\sigma = 0,81$), uporabljajo elektronsko pošiljanje dokumentov ($\bar{x} = 4,3$; $\sigma = 0,97$), varčujejo z vodo in energijo ($\bar{x} = 3,7$; $\sigma = 1,08$) ter se v največji možni meri izogibajo nepotrebnemu tiskanju zaradi varčevanja s papirjem na delovnem mestu ($\bar{x} = 3,6$; $\sigma = 1,11$).

Professional article

UDC 502.1313.1:331.5-051

KEYWORDS: sustainable development, green behaviour, sustainable employee mindset, green human resource management, green office

ABSTRACT - The aim of this article is to illustrate the role and importance of sustainable development and the green economy, as defined by the Global Goals, which are breaking new ground in addressing inequalities, economic growth, decent jobs, the challenges of cities and human settlements, industrialisation, energy, climate change, sustainable consumption and production, peace and justice. The challenges of green human resource management are reflected in developing the competences of employees, increasing their level of motivation and gaining their commitment to environmental activities. One good practice is the introduction of green offices, which aim to motivate office staff to act in an environmentally friendly way in their daily tasks, encouraging environmental awareness and, in the process, generating savings that benefit not only the environment but also the company. In a survey of 57 employees, we found that they are the most conscientious about sorting recyclable materials into the appropriate containers ($\bar{x} = 4.4$; $\sigma = 0.81$), using electronic document transmission ($\bar{x} = 4.3$; $\sigma = 0.97$), saving water and energy ($\bar{x} = 3.7$; $\sigma = 1.08$) and avoid unnecessary printing as much as possible to save paper at work ($\bar{x} = 3.6$; $\sigma = 1.11$).

1 Uvod

Naraščanje industrijskih odpadkov in števila prebivalstva ima hude posledice za človeštvo in poslovanje, zato je bilo leta 2015 sprejetih 17 globalnih ciljev trajnostnega razvoja, ki postavljajo nove temelje na podlagi treh stebrov, in sicer okoljskega, družbenega in ekonomskega stebra trajnostnega razvoja. Zagotoviti je potrebno zado-

Prejeto/Received: 20. 3. 2024
Sprejeto/Accepted: 2. 4. 2024

Besedilo/Text © 2024 Avtor(ji)/The Author(s)
To delo je objavljeno pod licenco CC BY Priznanje avtorstva 4.0 Mednarodna.
/ This work is published under a CC BY Attribution 4.0 International license.
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

voljevanje potreb v sedanjosti, ne da bi to negativno vplivalo na prihodnje generacije. Podjetjem so pri vzpostavljanju trajnostnega razvoja na voljo različni standardi, s katerimi so podane smernice, navodila, koncepti, definicije in metode preverjanja z prehod k ustreznim dejanjem. Zaradi neprestanega spreminjanja trga dela in tudi znanj, ki jih morajo imeti zaposleni, da bi podjetje lahko bilo konkurenčno in sledilo svetovnim trendom, je potrebno vlagati v izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih.

Po epidemiji covida-19 je slovensko gospodarstvo hitro okrevalo, vendar zaostaja za povprečjem EU. Vse bolj se kaže vpliv večletnega upadanja vlagan v raziskave in razvoj, razvoj novih znanj in veščin pa je pogoj za dvig konkurenčnosti in ustvarjanje novih delovnih mest. Za prehod v zeleno miselnost zaposlenih je potrebno določiti cilje, kako se bo okoljska uspešnost v prihodnje izboljševala in razvijala. Zaposlene je potrebno izobraziti in usposobiti, da vedo, kateri ukrepi se nanašajo na njihovo delovno mesto, in spremljati rezultate. Za reševanje podnebnih sprememb mora biti vsak zaposleni nosilec sprememb.

2 Zeleno gospodarstvo in trajnostni razvoj

2.1 Opredelitev pojma trajnostni razvoj in zeleno gospodarstvo

Velike spremembe naravnega okolja so se že od nekdaj dogajale pod vplivom naravnih dejavnikov brez človekovega vpliva, vendar pa je zaradi treh dejavnikov, in sicer industrijske revolucije, življenjskega standarda in rasti prebivalstva, človek postal pomemben dejavnik spreminjanja naravnega okolja, kar je pripeljalo do kritičnega onesnaževanja in ekoloških problemov. Vse bolj pa je prisoten četrti dejavnik, ki naj bi stanje izboljšal, to so spremembe v družbenih vrednotah, ki poskušajo vse prejšnje vplive ublažiti, saj imamo zaradi razvoja ljudje tudi vse več prostega časa, ki ga namenjamo rekreaciji, hobijem, kreativnosti, vezani tudi na naravno okolje, ter se vse bolj ukvarjamo s svojim zdravjem in prehranjevanjem, to pa seveda vpliva na pozoren odnos ljudi do varstva okolja za ohranjanje žive in nežive narave ter nadzora nad onesnaževanjem (Jaklič, 2017, str. 69).

»Veliko organizacij čezmerno rabi energijo ter povzroča izpuste in odpadke. Ves svet pa to počne z rabo neobnovljivih fosilnih goriv in hitro rastjo porabe energije zaradi rasti prebivalstva, kakovosti življenja v manj razvitih delih sveta in krepitve potrošništva v razvitih.« (Vežjak, 2022, str. 94).

Prizadevanje ljudi je pripeljalo do t. i. zelenega gospodarstva, kjer se povezujejo trajnostni razvoj, krožno gospodarstvo, industrijska simbioza, nizkoogljično gospodarstvo ter učinkovita raba virov. Skupni so jim trije razvojni cilji (Atelšek, 2018, str. 10):

- učinkovita raba virov in materialov s trajnostno proizvodnjo in potrošnjo,
- zagotavljanje kakovostnega delovnega in bivalnega okolja, vključno z varovanjem narave, in
- krepitev družbene blaginje.

Svetovni voditelji so se trajnostnemu razvoju zavezali s sprejetjem ciljev trajnostnega razvoja na zgodovinskem vrhu Združenih narodov.

2.2 Cilji in stebri trajnostnega razvoja

Svetovni voditelji so leta 2015 sprejeli 17 globalnih ciljev oziroma ciljev trajnostnega razvoja, ki postavljajo nove temelje pri naslavljanju neenakosti, gospodarske rasti, dostojnih delovnih mest, izzivov mest in naselij, industrializacije, energije, podnebnih sprememb, trajnostne potrošnje in proizvodnje ter miru in pravičnosti. Ti cilji zajemajo nabor globalnih izzivov, ki vključujejo izkoreninjenje revščine in lakote, dobro zdravje, kakovostno izobrazbo, enakost med spoloma, čisto vodo ter urejene sanitarije, dostopno in čisto energijo, dostojna delovna mesta ter gospodarsko rast, inovacije, zmanjševanje neenakosti, trajnostna mesta, odgovorno porabo, podnebne ukrepe, neonesnažene oceane in zemljo ter partnerstvo za doseganje ciljev (Duh in Štrukelj, 2022, str. 19).

Trajnostni razvoj išče načine zadovoljevanja potreb v sedanosti, ne da bi izbrani načini razvoja negativno vplivali na prihodnje generacije in njihovo zadovoljevanje potreb. Cilji trajnostnega razvoja so bili postavljeni z namenom konkretizacije trajnostnega razvoja in spremljanja napredka tega razvoja (Košec, 2023, str. 15).

Slika 1

Cilji trajnostnega razvoja



Vir: <https://www.sdgwatcheurope.org/wp-content/uploads/2020/09/Pregled-izvajanja-Agende-2030-v-Sloveniji.pdf>.

Jaklič (2017, str. 72) meni, da se »trajnostni razvoj ne ukvarja samo z ekološkimi problemi razvoja oziroma z zaščito naravnega okolja, ampak se ukvarja tudi z izzivi uravnoteženega razvoja med potrebami naravnega, človeškega in ekonomskega okolja«. Prav tako navajata Duhova in Štrukelj (2020, str. 20), da »morajo biti pri trajnostnem ra-

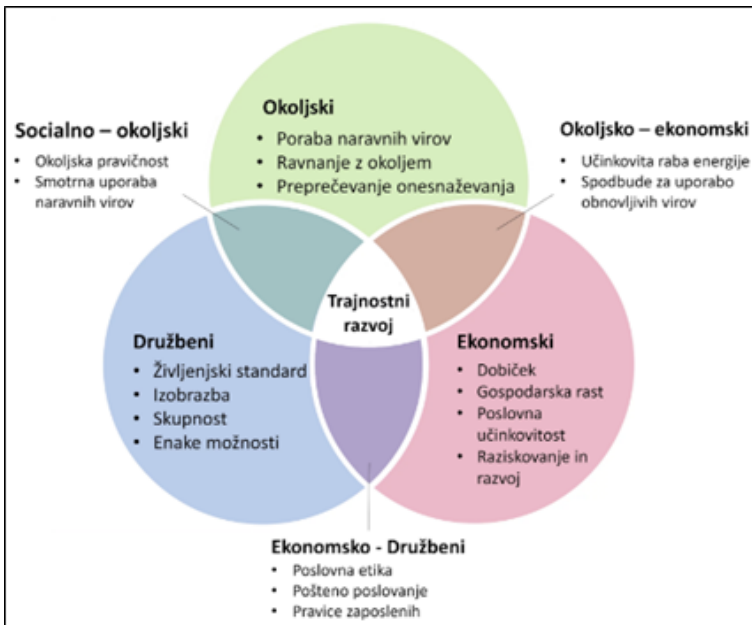
zvoju upoštevani vsi trije stebri enakovredno in enakomerno, torej okolje, gospodarstvo in družba oz. tako imenovani ekonomski, okoljski in socialni steber«. Trajnostni razvoj je torej način razvoja, ki je dolgoročno uravnotežen, ekonomsko sprejemljiv in hkrati ohranja naravno in družbeno okolje.

Trajnostno podjetništvo sestavljajo trije elementi (Duh in Štrukelj, 2022, str. 23):

- **ljudje:** nanaša se na politiko obnašanja, ki jo ima podjetje do zaposlenih, vključuje pa spoštovanje človekovih pravic ter izključuje izkoriščanje otroškega dela in ukvarjanje z neetičnimi in nepoštenimi delovnimi praksami;
- **planet:** vključuje okolje in se nanaša na posledice delovanja podjetja v zvezi z rabo naravnih virov ter škodljive vplive na okolje, saj je zaščita ekosistema sestavni del trajnostnega podjetništva in je tudi eden izmed najbolj zaželenih ciljev, ki naj bi podjetje vodilo skozi celotno poslovanje;
- **dobiček:** je glavno vodilo vsakega podjetja in kot sestavni del trajnostnega podjetništva deluje tudi kot nekakšen kapital, ki ga lahko vlagamo v tehnologijo, raziskave in razvoj in tako vplivamo na ohranjanje okolja in zadovoljstvo zaposlenih.

Slika 2

Stebri trajnostnega razvoja



Vir: https://www.siq.si/nase-dejavnosti/certificiranje-organizacij/predstavitev/trajnostni_razvoj/.

Steber družbeno odgovornega ravnanja predstavlja to, da je potrebno s preglednim in etičnim ravnanjem prispevati k trajnostnemu razvoju, zajema pa tudi zdravje in blaginjo družbe skladno z veljavno zakonodajo in mednarodnimi normami poslovanja.

2.3 Družbeni trajnostni razvoj

Jaklič (2017, str. 79–81) pravi, da trend enakopravnosti, sprememb v družini in družbenih vrednotah zahteva spremenjeno poslovno prakso tudi z vidika konkurenčnosti. Ženske so na delovnem mestu še vedno neenakopravne z moškimi kljub dejstvu, da se zaposlujejo iz istih razlogov kot moški. Podobna situacija pa je tudi pri moških, ki želijo nameniti več časa družini, čeprav se od moških pričakuje popolna predanost delu in poklicu. Družba še ni najbolje pripravljena na izzive, ki so povezani s trendom večje emancipacije in vključenosti moških v družinsko življenje. Plačilo in napredovanje morata biti odvisna od dela in vsi zaposleni se morajo učiti, kako premagovati prikrito diskriminacijo do žensk in predpostavke o vlogi moškega v podjetju, družini in družbi.

Družbena odgovornost vključuje soodvisen in celovit odnos do družbenega okolja različnih deležnikov, tj. od lokalne skupnosti do države in naddržave, zaposlenih, kupcev oz. strank in dobaviteljev. Udejanja se s tem, ko človek in njegova »orodja« organizacije (Žakelj, 2018, str. 306):

- prispevajo k trajnostnemu razvoju, ki se kaže v odgovornem odnosu do naravnega okolja, vključujoč tudi zdravje in njihovo blaginjo;
- realizirajo pričakovanja deležnikov, še posebej lastnikov;
- ravnajo skladno z veljavno zakonodajo in mednarodnimi normami, pri tem pa ne podpirajo monopolov;
- ravnajo skladno z načeli odgovornosti, soodvisnosti in celovitosti;
- ravnajo tako, da zagotavljajo trajnostni razvoj, kar pomeni, da zadovoljujejo potrebe sedanje generacije, pri tem pa ne ogrožajo življenja prihodnjih generacije, so torej v funkciji razvoja in obstoja človeštva.

Pri vzpostavljanju trajnostnega razvoja je vsem vrstam organizacij na voljo standard za družbeno odgovornost ISO 26000, ki ga je razvila mednarodna organizacija za standardizacijo, kjer so podane smernice, navodila, koncepti, definicije in metode preverjanja. Spodbuja prostovoljno zavezanost družbeni odgovornosti in ni namenjen certificiranju. Pomaga, da se od namenov preide k dejanjem organizacije, ki bodo vodila v trajnostni razvoj (<https://iso-standard.si/trajnostni-razvoj-trend-zadnjih-nekaj-let/>). Ekonomski vidik poleg poslovne uspešnosti organizacije vključuje tudi njen prispevek k razvoju gospodarstva, ki lahko pomeni tudi ohranjanje in ustvarjanje novih delovnih mest.

2.4 Ekonomski in okoljski trajnostni razvoj

Pri ekonomskem vidiku ne gre samo za poslovno uspešnost organizacije, ampak tudi za njen prispevek k razvoju gospodarstva. To lahko pomeni tudi ohranjanje in ustvarjanje novih delovnih mest. Raziskave kažejo, da obstaja močna povezava med stopnjo zaposlenosti in gospodarsko rastjo ter družbeno blaginjo. Da bi se ljudje želeli zaposliti v neki organizaciji, mora biti ta stabilna in stremeti k trajnostnemu uspehu (https://www.siq.si/nase-dejavnosti/certificiranje-organizacij/predstavitev/trajnostni_razvoj). Največ pozornosti pa navadno organizacije namenijo okoljskemu stebru

trajnosti, ko interakcije z okoljem v največji možni meri potekajo skladno z načelom ohranjanja okolja.

Ker odjemalci, potrošniki in delničarji vedno pogosteje zahtevajo ekološko odgovorne izdelke in storitve, podjetje lahko vzpostavi standard ISO 14001. Z njegovo vzpostavitvijo se od podjetij in organizacij pričakuje, da delujejo skladno z okoljskimi standardi in da svojo odgovornost do okolja dokazujejo pri vsakodnevem poslovanju. Standard pomaga organizacijam izboljšati njihovo okoljsko uspešnost z učinkovitejšo rabo virov in zmanjšanjem količine odpadkov, s tem pa ima velik doprinos tudi pri pridobivanju konkurenčne prednosti in zaupanja poslovnih partnerjev (<https://iso-standard.si/iso-14001>).

3 Razvoj trajnostnih kompetenc zaposlenih ter prehod v zeleno gospodarstvo

3.1 Prehod v zeleno gospodarstvo

V letu 2015 smo se v Sloveniji zavzeli za prehod v zeleno gospodarstvo s sprejemom okvirnega Programa za prehod v zeleno gospodarstvo, ki temelji na ključnih področjih prehoda v zeleno gospodarstvo. Eno izmed njih je tudi spodbujanje zaposlovanja na »zelenih« delovnih mestih in usposabljanje oseb na trgu dela za potrebe zelenega gospodarstva, saj so ljudje temelj na znanju in inovacijah temelječe družbe in konkurenčnosti gospodarstva ter so njihova znanja in kompetence ključne (Atelšek, 2018, str. 42–44). Konkurenca med poslovnimi akterji, zlasti malimi in srednje velikimi podjetji, od njih zahteva, da potrošnikom zagotovijo dodano vrednost, ena od teh pa je upravljanje okoljskega poslovanja (Syafri idr., 2021, str. 372).

Tabela 1

Število podjetij, ki so uvedla inovacijo z okoljsko koristijo doseženo pri porabi ali uporabi blaga ali storitve pri končnem uporabniku

		Število podjetij z pomembnim vplivom od leta 2018-2020
SKD dejavnost - SKUPAJ	Zmanjševanje porabe energije ali ogljičnega odtisa	479
	Zmanjševanje onesnaževanja tal, vode, zraka in povzročanja hrupa	343
	Lažje recikliranje izdelka po uporabi	357
	Podaljšana življenjska doba izdelka	371

Vir: <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/2357990S.px/table/tableViewLayout2/>

Trajnostna transformacija podjetja od najvišjega vodstva do vseh zaposlenih zahteva iskreno predanost lastnikov trajnostni naravnosti, ker gre za graditev na povsem novih poslovnih vrednotah. Ideje za trajnostno transformacijo je potrebno poiskati s pomočjo zaposlenih, kupcev, dobaviteljev in drugih poslovnih partnerjev

in predstavnikov lokalnih skupnosti, ki zelo dobro vedo, kaj so njihovi trajnostni problemi in katera so njihova trajnostna pričakovanja, zato je potrebno z njimi določiti ključne trajnostne izzive podjetja (Atelšek, 2018, str. 75). Strokovnjaki pravijo, da je motivacija ključ do uspeha, a to je res le v primerih, ko gre za notranjo motivacijo, ki izhaja iz posameznikove radovednosti, veselja do učenja in želje po določenem znanju (Rebernik, 2020, str. 127).

Ivanko (2019, str. 376) ugotavlja, da vodenje za novo tisočletje temelji na razmišljanju, ki zagotavlja privlačno vizijo o možni prihodnosti, ta pa prikazuje pot do racionalnih strategij resničnega opolnomočenja ljudi z individualno obravnavo in intelektualno stimulacijo, razvoja kompetenc, zagotavljanja ustreznih virov in priložnosti ter navdihovanja ljudi, da dosežejo svojo vizijo. Tako lahko organizacija doseže izjemne rezultate v novem tisočletju. Transformacijsko vodstvo je znak uspešne organizacije v 21. stoletju.

3.2 Zeleno upravljanje človeških virov

Zaradi nenehnega spreminjanja trga dela in kompetenc, ki jih morajo imeti zaposleni, da je lahko podjetje konkurenčno in sledi svetovnim trendom, uspešnejša podjetja investirajo v izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih. V preteklosti so podjetja imela težave zaradi visokih stroškov izobraževanj, zdaj pa podatki Statističnega urada RS kažejo, da se veliko več podjetij sooča s težavami zaradi pomanjkanja ustreznih izobraževanj na trgu. Tako so mnoga podjetja soočena s pomanjkanjem kadra, ki bi obvladoval področje trajnostnega razvoja in bi koncepte trajnostnega razvoja pomagal vpeljati v delovne modele, strategijo in procese podjetja (Atelšek, 2018, str. 184).

Prakse zelenega upravljanja s človeškimi viri spodbujajo zeleno vedenje z družbeno sprejemljivostjo in pozitivno prispevajo k rezultatom organizacije. Uporaba dobrih praks lahko pomaga pri upravljanju s človeškimi viri pri razvijanju kompetenc delavcev, povečanju ravni motivacije zaposlenih in pridobivanju angažiranosti zaposlenih v okoljskih dejavnostih (Li idr., 2023, str. 383). Podjetje mora na poti do trajnosti premagati različne izzive, ki velikokrat niso preprosti.

3.3 Izzivi trajnostnega razvoja

Izzivi trajnostnega razvoja v organizacijah so velikokrat tako veliki, da se z njimi raje ne soočamo. Problemi so pogosto preveč kompleksni, da bi iskali popolne rešitve, ki jih dejansko ni ali pa so popolne le v obdobju kratkega časa, zato je pomembnejše, da se učimo z delom. Potreben je pogled, ki presega trenutno situacijo, to pomeni, da se preko boja proti onesnaženju in lovljenja okoljskih standardov preide v ustvarjanje nečesa novega, kar bo dolgoročno pritegnilo druge spremembe. Podjetje mora ugotoviti, kaj je bistvo njegovega delovanja in kako je lahko najbolj odgovorno znotraj tega bistva (Kozoderc, 2009, str. 27–28).

V današnjih razmerah podnebnih, potrošniških, tehnoloških in drugih sprememb je zaznavanje priložnosti in primerno odzivanje nanje ključno za konkurenčno prednost in dolgoročno uspešnost organizacije. Tveganjem pa se organizacije lahko izognejo,

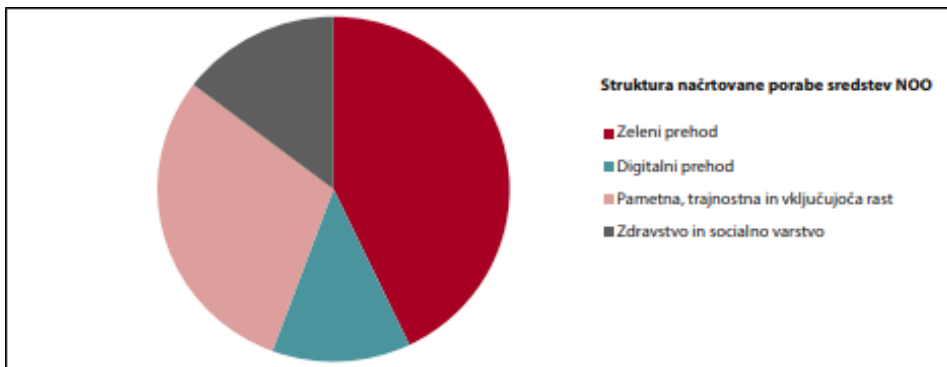
jih porazdelijo ali jih sprejmejo. Med odzivi na tveganja so med najpomembnejšimi notranje kontrole, kar pomeni, da mora vodstvo poskrbeti za pravo kontrolno okolje s svojim odnosom, načinom razmišljanja in vodenja, kjer mora biti poudarek na etiki in poštenju ter sposobnostih zaposlenih (Vežjak, 2022, str. 143–144). Avtorica Pervanjet (2022, str. 216) meni, da podjetje ne predstavljajo logotip in moto pod njim, proizvodni stroji, računalniki, razkošne sejne sobe, pisarne, obrati, predmeti, ceniki, katalogi, poštni nabiralniki in ne letni promet, dividenda in dobiček, ampak so podjetje ljudje, torej tisti, ki so v njem zaposleni, in tisti, ki z njim poslujejo. Ermenc idr. (2022, str. 6) menijo, da danes potrebujemo predvsem globalne spremembe na področjih okoljske in ekonomske politike ter dvig demokratičnih standardov. Ekološka grožnja je zelo resna, odvisna je od podnebnih sprememb, pa tudi od človeškega delovanja.

3.4 Trajnostni razvoj v Sloveniji

Slovensko gospodarstvo je po padcu ob izbruhu epidemije covid-19 v letu 2021 hitro okrevalo, vendar še vedno ostaja razvojna vrzel v primerjavi s povprečjem EU. Ta zahteva prehod v inovacijsko podprto rast z visokoproduktivnim in nizkoogljičnim krožnim gospodarstvom. Vpliv večletnega upadanja vlaganj v raziskave in razvoj, IKT in usposabljanje zaposlenih po prejšnji krizi se kaže vse bolj. Epidemija in pred tem prehod v četrto industrijsko revolucijo sta poudarila nujnost strateškega upravljanja in odzivanja javnih institucij, ki imata pomembno vlogo ne samo za učinkovitost javne uprave, ampak tudi za razvoj na državni, regionalni in lokalni ravni. Razvoj novih znanj in veščin za trajnostno preobrazbo gospodarstva je pogoj za dvig konkurenčnosti in ustvarjanje novih delovnih mest. Pri doseganju ciljev trajnostnega razvoja Agende 2030 se Slovenija sicer uvršča med najuspešnejše države, ob tem pa so izdatki za uradno razvojno pomoč še naprej opazno nižji od sprejetih mednarodnih zavez (https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/razvoj_slovenije/2022/slovenski/POR2022_splet2.pdf).

Slika 3

Sklad za okrevanje in odpornost v Sloveniji, ki je namenjen financiranju zelenega in digitalnega prehoda

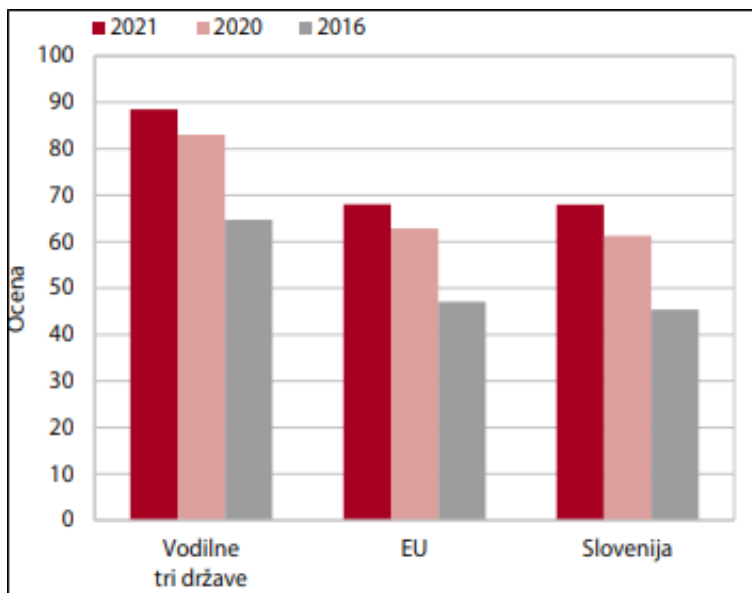


Vir: https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/razvoj_slovenije/2022/slovenski/POR2022_splet2.pdf.

V okviru Načrta za okrevanje in odpornost je za zeleni prehod Sloveniji dodeljenih 42,45 % sredstev (zahtevanih minimalno 40 %).

Graf 1

Razmerje digitalnih javnih storitev v obdobju od 2016 do 2021 med Slovenijo, EU in tremi vodilnimi državami



Vir: https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/razvoj_slovenije/2022/slovenski/POR_2022_splet2.pdf.

Ker se svet sooča z raznolikimi svetovnimi krizami in konflikti, so težnje iz Agende za trajnostni razvoj do leta 2030 ogrožene. Poleg tega, da je podnebna kriza razvejana, pandemija covid-19 in vojna v Ukrajini zdaj zaostrujeta še prehrambno, energetska, humanitarno in begunsko krizo (Fiksl, 2023, str. 23).

3.5 Načela zelene pisarne

Za prehod v Evropsko zeleno pisano je potrebno upoštevati določena načela (npr. določitev okoljskih ciljev in dvig okoljske ozaveščenosti osebja), ki so povezana s praktičnim delovanjem na pomembnih okoljskih področjih, kot so energija in odpadki. Okoljski cilji in akcijski načrt morajo jasno določiti, kako se bo okoljska uspešnost v prihodnje nenehno izboljševala in razvijala, pri tem pa se morajo vsi zaposleni zavedati postavljenih ciljev, sistema menedžmenta in ravnanja, ki se jih v pisarni spodbuja in podpira. Osebe je pri tem potrebno izobraziti in usposobiti, da ve, kateri praktični ukrepi se nanašajo na njihovo delovno mesto. Za svoje dejavnosti mora opredeliti ključne kazalce, ki pomembno vplivajo na okolje, in jih redno spremljati (Povodör, 2013, str. 9–10).

Bashirun in Jislan (2022, str. 49) menita, da je potrebno uvesti koncept zelene pisarne, da bi povečali okoljsko ozaveščenost in izboljšali odnose med zaposlenimi. Za reševanje vprašanja podnebnih sprememb se mora spremeniti družba kot celota, pri čemer mora biti vsak zaposleni nosilec sprememb. Ker zaposleni delajo v pisarni skoraj osem ur na dan, bi spodbujanje koncepta zelene pisarne lahko zaposlene spodbudilo k prevzemanju večje odgovornosti pri reševanju okoljskih problemov. Poleg tega ideje o zelenem vedenju na delovnem mestu prav tako ustrezajo trenutni vladni politiki o uresničevanju ciljev trajnostnega razvoja. Shkolnik (2021, str. 2) pa pravi, da se začetek poti do zelene pisarne morda zdi kot zastrašujoča naloga, vendar obstaja več načinov za enostaven prehod, eden najbolj preprostih načinov so npr. 5-minutni sestanki, ki potekajo po določenih spletnih kanalih in se osredotočajo na majhne spremembe, ki jih je mogoče narediti v pisarni.

Zelene prakse kažejo tudi izboljšanje zelenega vodenja z usposabljanjem zaposlenih na področju skrbi za okolje, z izboljšanjem motivacije zaposlenih s sprejetjem sistemov za nagrajevanje in upravljanje uspešnosti, ki priznavajo zeleno vedenje zaposlenih, in z ustvarjanjem priložnosti za udeležbo zaposlenih v različnih vidikih okoljskih pobud (Ababneh, 2021, str. 1208).

4 Metodologija

4.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je preučiti in ugotoviti, v kolikšni meri se zaposleni obnašajo v skladu s trajnostnim razvojem na delovnem mestu in ali bi si želeli več izobraževanj na temo skrbi za okolje.

Cilji raziskave so ugotoviti:

- v kolikšni meri se zaposleni izogibajo nepotrebnemu tiskanju zaradi varčevanja s papirjem, zapravljanju virov, kot sta električna in voda, ter se raje odločajo za elektronsko pošiljanje, ko to ni nujno zaradi delovnega procesa;
- v kolikšni meri zaposleni razvrščajo materiale, ki jih je mogoče reciklirati, v ustrezne zabojnike;
- v kolikšni meri bi zaposleni koristili možnost dela na daljavo, ki prispeva k bolj zelenemu okolju;
- kako je delovna uspešnost zaposlenih povezana s skrbnim ravnanjem z delovnimi sredstvi;
- v kolikšni meri želijo biti zaposleni bolj izobraženi v zvezi z okoljsko ozaveščenostjo in ali že imajo formalne ali neformalne kanale za spodbujanje k skrbi za okolje;
- v kolikšni meri podjetja nudijo brezplačna parkirišča za zaposlene, ki se v službo pripeljejo s sodelavci oz. nimajo možnosti javnega prevoza.

4.2 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Uporabili smo deskriptivno-empirično metodo dela. Podatke smo pridobili s tehniko anketiranja. Zbrali smo jih s spletno anketo 1KA.si, podatke pa analizirali s programom SPSS 25.0. Anketni vprašalnik je bil razdeljen po principu snežne kepe med zaposlene v javnem in zasebnem sektorju.

4.3 Opis instrumenta

Anketni vprašalnik smo oblikovali s pomočjo preučene strokovne in znanstvene literature (Bashirun idr., 2022; Ababneh, 2021; Li idr., 2023). Prvi del anketnega vprašalnika zajema demografske podatke, in sicer starost, zaposlitev ter velikost organizacije, kjer so zaposleni. Drugi del pa je sestavljen iz trditve, ki se navezuje na raziskovalna vprašanja, in sicer: v kolikšni meri ravnajo zaposleni skrbno z delovnimi sredstvi in materiali na delovnem mestu, koliko podjetij nudi brezplačna parkirišča za zaposlene, ki si delijo prevozno sredstvo, in koliko si zaposleni želijo pridobiti nova znanja na temo skrbi za okolje. Trditve se ocenjujejo z ocenami od 1 do 5 in imajo naslednji pomen: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – ne morem se odločiti, 4 – delno se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam. Anketiranje je potekalo v mesecu marcu 2023, anketa pa je bila objavljena 7 dni.

4.4 Opis vzorca

V raziskavi je sodelovalo 57 zaposlenih, od tega 85 % žensk in 15 % moških. 35 % anketiranih je zaposlenih v javnem sektorju in 65 % v zasebnem sektorju. 9 % anketiranih je starih do 30 let, 40 % je starih od 31 do 40 let, 37 % je starih od 41 do 50 let ter 14 % anketirancev je starih 51 let in več. Največ anketirancev (37 %) je zaposlenih v organizaciji, kjer je zaposlenih od 10 do 49 oseb, 25 % v organizaciji, kjer je zaposlenih od 50 do 250 oseb, ter 25 % v organizaciji z 251 in več zaposlenimi. Najmanj anketirancev je zaposlenih v organizaciji z do 9 zaposlenimi, teh je 14 %.

5 Rezultati raziskave in interpretacija

Zanimalo nas je, kako »zeleno« se zaposleni obnašajo na delovnem mestu, zato smo postavili devet trditev, ki so jih anketiranci ocenjevali s pomočjo Likertove lestvice stališč od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 »delno se ne strinjam«, 3 »ne morem se odločiti«, 4 »delno se strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«.

Tabela 2

Dejavniki zelene pisarne

Na delovnem mestu ...	1	2	3	4	5	\bar{x}	σ
se izogibam nepotrebemu tiskanju zaradi varčevanja s papirjem.	3	7	9	26	12	3,6	1,11
razvrščam materiale, ki jih je mogoče reciklirati, v ustrezne zabojnike.	1	1	3	24	28	4,4	0,81
uporabljam elektronsko pošiljanje dokumentov, kjer je to mogoče.	1	4	2	19	31	4,3	0,97
se izogibam zapravljanju virov kot sta elektrika in voda, ko to ni nujno zaradi delovnega procesa.	2	6	12	22	15	3,7	1,08
koristim ali bi koristil/a možnost dela na daljavo, ki prispeva k bolj zelenemu okolju.	5	7	10	17	18	3,6	1,29
imamo na voljo brezplačna parkirišča za zaposlene, ki delijo svoje vozilo z drugimi ali nimajo možnosti uporabe javnega prevoza.	23	2	7	11	14	2,8	1,69
imamo formalne in neformalne kanale za spodbujanje k skrbi za okolje.	12	10	14	19	2	2,8	1,22
je ocena delovne uspešnosti zaposlenih povezana s skrbnim ravnanjem z delovnimi sredstvi.	17	12	9	16	3	2,6	1,32
želim več izobraževanj na temo okoljske ozaveščenosti.	2	4	21	19	11	3,6	1,00

Vir: Anketni vprašalnik, 2023.

Ugotovili smo, da anketirani najbolj vestno razvrščajo materiale, ki jih je mogoče reciklirati, v ustrezne zabojnike ($\bar{x} = 4,4$; $\sigma = 0,81$) in uporabljajo elektronsko pošiljanje dokumentov, kjer je to mogoče ($\bar{x} = 4,3$; $\sigma = 0,97$). Recikliranje je pomembno, saj se na ta način zmanjša poraba svežih surovin in energije, tako pa se tudi preprečuje onesnaženje zraka, ki nastane s sežigom, onesnaženje vode in zemlje. Varčevanje s papirjem zmanjšuje vpliv na okolje. V kolikor se bo zmanjšala proizvodnja papirja, bo s tem porabljenih manj naravnih virov in zaradi manjše proizvodnje papirja se bodo zmanjšali izpusti v zrak in vodo, zato nas je zanimalo, v kolikšni meri se zaposleni izogibajo nepotrebemu tiskanju zaradi varčevanja s papirjem ter zapravljanju virov, kot sta elektrika in voda, ko to ni nujno zaradi delovnega procesa. Izkazalo se je, da se v največji možni meri izogibajo nepotrebemu tiskanju zaradi varčevanja s papirjem na delovnem mestu ($\bar{x} = 3,6$; $\sigma = 1,11$). Do podobnih ugotovitev so prišli tudi Yeo Chu May idr. (2021), ki so v svoji raziskavi, v kateri je sodelovalo 213 zaposlenih, ugotovili, da ima zeleno vedenje pozitiven in pomemben učinek na okoljsko trajnost, zlasti

v smislu nizke porabe papirja. Tudi ta študija je bila izvedena z zaposlenimi in ne iz ocen nadzornikov, saj takšen način raziskave tudi ozavešča zaposlene.

Učinkovito ravnanje je za ohranjanje pitne vode ključno, energetski izziv pa je trenutno eden največjih izzivov, s katerim se sooča cel svet. Anketiranci se s tem strinjajo, saj varčujejo z vodo in energijo, ko je to mogoče ($\bar{x} = 3,7$; $\sigma = 1,08$).

Sugandini idr. so leta 2020 analizirali razmerje med zelenim vodenjem človeških virov, zelenim vodenjem na delovnem mestu in zelenimi inovacijami ter ugotovili, da zeleno upravljanje človeških virov pomembno vpliva na zeleno vedenje na delovnem mestu. Ugotovili so tudi, da zeleno upravljanje človeških virov pozitivno vpliva na uspešnost podjetja in na zelene inovacije.

Z uporabo komunikacijskih orodij se lahko zaposlenim omogoča delo na daljavo, ki poleg tega, da prispeva k bolj zelenemu okolju z zmanjšanjem izpustov vozil, povečuje tudi osebno svobodo ter tako zmanjšuje tudi stres zaposlenih. Zanimalo nas je, v kolikšni meri se anketiranci strinjajo s trditvijo, da bi koristili možnost dela na daljavo, ki prispeva k bolj zdravemu okolju. Trdite so ocenili s povprečno stopnjo strinjanja ($\bar{x} = 3,6$; $\sigma = 1,29$). Spodbuda zaposlenih k bolj varčnemu oz. zelenemu obnašanju na delovnem mestu bi lahko bila tudi ocena pri delovni uspešnosti o ravnanju z delovnimi sredstvi, vendar so zaposleni ocenili uspešnost povezave s skrbnim ravnanjem z delovnimi sredstvi z nizko povprečno oceno ($\bar{x} = 2,6$; $\sigma = 1,32$).

Izobraževanje na temo okoljske ozaveščenosti je ključnega pomena, da se spremeni mišljenje oziroma ravnanje zaposlenih na delovnem mestu. Zaposleni so na trditev, da želijo imeti več izobraževanj na temo okoljske ozaveščenosti, odgovorili s povprečno stopnjo strinjanja ($\bar{x} = 3,6$; $\sigma = 1,00$), kar kaže na to, da se želijo izobraziti v smeri skrbnega ravnanja z okoljem. Slabše pa poznajo formalne in neformalne kanale za spodbujanje k skrbi za okolje, saj so trditev ocenili s podpovprečno oceno ($\bar{x} = 2,8$; $\sigma = 1,22$).

V kolikor se zaposleni na sedež podjetja prevažajo vsak s svojim avtomobilom in nimajo možnosti parkiranja, bi jih podjetje lahko spodbudilo k temu, da si več zaposlenih deli avto, če bi bilo to mogoče, s tem, da ponudi brezplačno parkirišče, vendar trenutno odgovori anketirancev kažejo, da se s trditvijo, da podjetje v navedenem primeru nudi brezplačno parkiranje, ne strinjajo v večji meri ($\bar{x} = 2,8$; $\sigma = 1,69$).

6 Zaključek

Zaradi industrijske revolucije, življenjskega standarda in rasti prebivalstva je prišlo do onesnaževanja, ki je preseglo kritično mejo in povzročilo ekološke probleme. Spremembe v družbenih vrednotah pa poskušajo ublažiti posledice, zato je to pripegljalo do povezovanja trajnostnega razvoja in krožnega gospodarstva oz. do t. i. zele-nega gospodarstva. Svetovni voditelji so zato leta 2015 sprejeli 17 globalnih ciljev, ki zajemajo globalne izzive, ki bodo pomagali izkoreniniti revščino in lakoto, zagotoviti energijo, enakopravna in dostojna delovna mesta, zagotoviti gospodarsko rast

s podnebnimi ukrepi ter partnerstvi za doseganje ciljev. Trajnostni razvoj sestavljajo okoljski, ekonomski in družbeni steber, podjetjem pa pri vzpostavljanju trajnostnega razvoja pomagajo različni standardi oziroma kazalniki. Tudi v Sloveniji smo se zavezali prehodu v zeleno gospodarstvo s sprejemom Programa za prehod v zeleno gospodarstvo. V raziskovalni nalogi smo se usmerili na izvajanje zelenega vedenja na delovnem mestu ter za ta namen sestavili anketni vprašalnik, ki ga je izpolnilo 57 zaposlenih. Ugotovili smo, da se zaposleni sicer skušajo obnašati skrbno do okolja na delovnem mestu, vendar bi lahko bili rezultati bolj spodbudni, tako z vidika zaposlenih kot podjetij, ki morajo nujno delovati trajnostno, če hočejo biti konkurenčna na trgu. Vedeti moramo, da bo samo trajnostno naravnano podjetje lahko dolgoročno uspešno, kar pomeni, da mora vlagati v razvoj znanja zaposlenih o okoljski trajnosti, ocenjevati zeleno uspešnost zaposlenih in jih nagradjevati na podlagi uspeha. Tako bodo v prihodnosti zagotovili odgovorno ravnanje, nižje stroške in bo na tak način tudi privlačnejše na trgu.

Da bi dosegli okoljske cilje in izvajali zeleno ravnanje na delovnem mestu, se mora nujno spremeniti ravnanje podjetij in tudi zaposlenih. Rezultati, ki smo jih pridobili v anketi, so glede na trenutno stanje skrb vzbujajoči, saj se morajo zaposleni in podjetja zavedati, kako morajo ravnati okoljsko tako na delovnem mestu kot tudi v domačem okolju. Podjetja bi morala nujno vzpostaviti formalne in neformalne kanale za osveščanje ljudi, saj je osveščanje in zmanjševanje možnosti za nasprotno ravnanje nujno v sedanjem času. Nekatere šole in podjetja imajo že npr. lesene tablice, kjer so napisali »zapri vodo«, »zapri vrata«. Drobne spodbude na različnih mestih so idealen način, da se obnašanje spremeni. Zaposlenim bi morala biti omogočena izobraževanja temo družbenega, ekonomskega in okoljskega vpliva vseh ljudi, da bi skrbno ravnanje ljudem postalo bližje. To kaže tudi ocena anketirancev, ki je najvišja pri trditvi o recikliranju, kar kaže, da je ljudem samoumevno reciklirati, ker imajo po navadi na več mestih različne zabojnike, tudi elektronsko pošiljanje dokumentov imajo raje kot navadno pošto, saj je na tak način komuniciranje hitrejše in cenejše in tudi arhiviranje dokumentov v elektronski obliki je lažje.

Nataša Štefanič, Jasmina Starc, PhD

Green Behaviour and a Sustainable Mindset among Company Employees

Major changes in the natural environment have always been driven by natural factors without human influence, but three factors – the industrial revolution, living standards, and population growth – have made humans a major factor in changing the natural environment, leading to critical pollution and ecological problems. However, the fourth factor that is expected to improve the situation is increasingly present, i.e., changes in social values. These try to mitigate all previous impacts, because due to development people also have more and more free time to devote to recreation, hobbi-

es, creativity, also related to the natural environment, and are increasingly concerned with their health and nutrition. This naturally brings about people's attentive attitude to environmental protection, to the preservation of living and non-living nature, and to controlling pollution (Jaklič, 2017, p. 69).

"Many organisations overuse energy and generate emissions and waste. The whole world is doing so through the use of non-renewable fossil fuels and the rapid growth of energy consumption, driven by population growth, the quality of life in less developed parts of the world, and the rise of consumerism in the developed world" (Vežjak, 2022, p. 94). People's efforts have led to a green economy, which combines sustainable development, the circular economy, industrial symbiosis, a low-carbon economy, and resource efficiency, sharing three development goals (Atelšek, 2018, p. 10): efficient use of resources and materials through sustainable production and consumption, providing a quality working and living environment, including the protection of nature, and enhancing social well-being. World leaders have committed to sustainable development by adopting the Sustainable Development Goals at the historic United Nations Summit.

According to Jaklič (2017, p. 72), "sustainable development is not only concerned with the ecological problems of development or with the protection of the natural environment, but also with the challenges of balancing development between the needs of the natural, human and economic environment". Duh and Štrukelj (2020, p. 20) stress that "sustainable development must take into account /.../ the environment, the economy and society, or the so-called economic, environmental and social pillars, in an equal and balanced way". Sustainable development is therefore a way of developing that is balanced in the long term in an economically viable way, while preserving the natural and social environment. Sustainable entrepreneurship consists of (Duh & Štrukelj, 2022, p. 23): people – refers to the behavioural policy that a company has towards its employees, and includes respect for human rights, without exploiting child labour and without engaging in unethical and unfair labour practices;

planet – environment, which refers to the consequences of a company's actions in terms of the use of natural resources and adverse impacts on the environment, as the protection of the ecosystem is an integral part of sustainable entrepreneurship. It is also one of the most desirable goals that should guide a company throughout its entire business, and e-profit the main guiding principle of every company. As an integral part of sustainable entrepreneurship, it also acts as a kind of capital that can be invested in technology, research and development and thus influence the preservation of the environment and the satisfaction of employees.

The ever-changing labour market and the competencies that employees need to be competitive and up-to-date with global trends mean that more successful companies invest in upskilling and training their employees. In the past, companies have struggled due to the high cost of training, but now data from the Statistical Office of the Republic of Slovenia shows that many more companies are struggling due to the lack of relevant training on the market, so many companies are facing a shortage of staff who are proficient in the field of sustainable development and who can help embed sustainable development concepts into the company's working models, strategy, and processes (Atelšek, 2018, p. 184). Green HRM practices promote green behaviours of social acceptability and contribute positively to the organisation's bottom line. HRM can help in developing workforce competencies, increasing employee motivation levels, and gaining employee

engagement in environmental activities by applying best practices (Li et al., 2023, p. 383). On the road to sustainability, a company has to overcome various challenges, which are often not easy.

The transition to the European Green Deal requires certain principles to be followed, such as setting environmental targets and raising staff environmental awareness, which are linked to practical action in important environmental areas such as energy and waste. The environmental objectives and action plan should clearly set out how environmental performance will be continuously improved and developed in the future. All staff should be aware of the objectives set, the management system, and the behaviours promoted and supported in the office. Staff must be educated and trained to know which practical measures apply to their workplace. They need to identify key indicators for their activities that have a significant impact on the environment and monitor them regularly (Povodör, 2013, pp. 9–10). Bashirun and Jislan (2022, p. 49) suggest that the concept of a green office should be introduced in order to increase environmental awareness and attitudes among employees. To address the issue of climate change, society as a whole needs to change, with every employee being an agent of change. As employees work almost eight hours a day in the office, promoting the green office concept could encourage employees to take more responsibility in solving environmental problems. Furthermore, the idea of green behaviour in the workplace also fits in with current government policy on the implementation of the Sustainable Development Goals. However, Shkolnik (2021, p. 2) says that starting the journey to a green office may seem like a daunting task, but there are several resources to make this transition easy. One of the easiest ways is through designated online channels with 5-minute briefings that focus on small changes that can be made in the office, for example. Green practices also suggest improving green management by training employees in environmental care, improving employee motivation by adopting reward and performance management systems that recognise green behaviour by employees, and creating opportunities for employee participation in various aspects of environmental initiatives (Ababneh, 2021, p. 1208).

The survey of 57 employees was designed to examine and determine the extent to which employees behave in a sustainable way in the workplace and whether they would like to receive more training on environmental issues. We found that respondents are the most conscientious about sorting recyclable materials into appropriate containers ($\bar{x} = 4.4$; $\sigma = 0.81$) and using electronic document transmission where possible ($\bar{x} = 4.3$; $\sigma = 0.97$). Recycling is important because it reduces the consumption of fresh raw materials and energy, and also prevents air pollution from incineration, water pollution and soil pollution. Saving paper reduces the environmental impact; if paper production is reduced, less natural resources will be consumed. The reduced paper production will reduce emissions to air and water, so we were interested in the extent to which employees avoid unnecessary printing to save paper and resources, such as electricity and water, when printing is not necessary for the work process. It turns out that they avoid unnecessary printing to the greatest extent possible by saving paper at work ($\bar{x} = 3.6$; $\sigma = 1.11$). Efficient management is key to conserving drinking water, and the energy challenge is currently one of the biggest challenges facing the whole world. Respondents agree with this, as they save water and energy whenever possible ($\bar{x} = 3.7$; $\sigma = 1.08$). The use of communication tools can enable employees to work remotely, which, in addition to contributing to a greener environment by reducing vehicle emissions, also increases personal freedom and thus reduces employee stress. We asked respondents to what extent

they agreed with the statement that they would benefit from the possibility of teleworking, which contributes to a healthier environment. They rated the claim with a mean level of agreement ($\bar{x} = 3.6$; $\sigma = 1.29$). Encouraging employees to behave more frugally or greenly at work could also be a performance rating in terms of handling work resources, but employees rated the effectiveness of the link to the careful handling of work resources with a low mean score ($\bar{x} = 2.6$; $\sigma = 1.32$). Environmental awareness training is crucial to change the mindset or behaviour of employees in the workplace. Employees responded to the statement that they would like to have more training on environmental awareness with a mean level of agreement ($\bar{x} = 3.6$; $\sigma = 1.00$), indicating that they want to be educated towards environmental stewardship. However, they are less familiar with formal and informal channels to promote environmental care, rating the statement with a below-average score ($\bar{x} = 2.8$; $\sigma = 1.22$). If employees travel to the company's headquarters in their own cars and do not have parking facilities, the company could encourage more employees to carpool by offering free parking; however, at present, respondents' answers show that they disagree to a greater extent with the statement that the company offers free parking in this case ($\bar{x} = 2.8$; $\sigma = 1.69$).

To achieve environmental goals and implement green practices in the workplace, there is an urgent need to change the behaviour of companies and employees alike. The results of our survey are alarming given the current situation, as employees and companies need to be aware of how to green their workplace and home environment. It is imperative that companies establish formal and informal channels to raise people's awareness, as raising awareness and reducing the chances of contradictory behaviour is a necessity in the current times. For example, some schools and companies already have wooden signs saying "shut off the water", "close the door". Small incentives in different places are an ideal way to change behaviour. Employees should be given the opportunity to educate themselves on the social, economic and environmental impact of all people, thus bringing caring behaviour closer to them. This is also reflected in the respondents' rating, which is highest for the statement on recycling, which shows that people recycle as a matter of course because they tend to have different containers in different places. They also prefer sending documents electronically to regular mail because it is faster and cheaper to communicate this way; not to mention that it is also easier to archive documents on the computer.

LITERATURA

1. Ababneh, O. M. A. (2021). How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(7), 1204–1226. <https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1814708>
2. Atelšek, R. (2018). *Prehod v zeleno gospodarstvo: priročnik*. Celje: Fit media.
3. Bashirun, S. N., Razali, M. M. in Jişlan, F. (2022). Koncept zelene pisarne: študija med zaposlenimi v vladnih organizacijah. *Advances in Business Research International Journal*, 8(2), 49–56. <https://doi.org/10.24191/abrij.v8i2.15243>
4. Duh, M. in Štrukelj, T. (2022). *Izzivi trajnostnega razvoja organizacij*. Maribor: Pearson Education.
5. Ermenc, K. S., idr. (2022). Vzgoja in izobraževanje za trajnostni razvoj. *Sodobna Pedagogika*, 73(2), 6–10.
6. Fiksl, T. (2023). Trajnostni izzivi našega sveta, Organizacija združenih narodov in COP27: Ali je svet pri doseganju ciljev trajnostnega razvoja uspešen ali ne? *FU-TURA - študentska revija Fakultete za upravo*, 2(1), 22–29.

7. ISO 14001. (n.d.). Retrieved May 22, 2024, from <https://iso-standard.si/iso-14001/>
8. Trajnostni razvoj: trend zadnjih nekaj let. (n.d.). Retrieved May 22, 2024, from <https://iso-standard.si/trajnostni-razvoj-trend-zadnjih-nekaj-let/>
9. Statistični urad Republike Slovenije. (n.d.). Retrieved May 22, 2024, from <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/2357990S.px/table/tableViewLayout2>
10. SDG Watch Europe. (2020). Pregled izvajanja Agende 2030 v Sloveniji. Retrieved May 22, 2024, from <https://www.sdgwatcheurope.org/wp-content/uploads/2020/09/Pregled-izvajanja-Agende-2030-v-Sloveniji.pdf>
11. Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje (SIQ). (n.d.). Retrieved May 22, 2024, from https://www.siq.si/nase-dejavnosti/certificiranje-organizacij/predstavitev/trajnostni_razvoj/
12. Ivanko, Š. (2019). Vodenje v 21. stoletju. *Revija za Univerzalno Odličnost*, 8(4), 374–394.
13. Jaklič, M. (2017). *Poslovno okolje in trajnostni razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Košec, K. (2023). Trajnostni razvoj, učenje in uporaba tehnologije na primeru modela Združenih narodov. *Revija FU-TURA: študentska revija Fakultete za upravo*, 2(1), 14–20.
15. Kozoderc, D. (2009). Trajnovativnost: novi izzivi družbene odgovornosti podjetij. Ljubljana: Salve.
16. Li, W., idr. (2023). Towards examining the link between green HRM practices and employee green in-role behavior: Spiritual leadership as a moderator. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 383–396. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S396114>
17. Pervanje, M. (2022). Skrita moč: šest stebrov učinkovitega kadrovanja. Kranj: Personal.
18. Povodör, A., idr. (2013). *Priročnik za evropsko zeleno pisarno*. Ljubljana: Umanotera.
19. Rebernik, D. (2020). Miselne navade in kompetence, ki naj jih razvijajo učenci oz. dijaki. *EDUvision*, 119.
20. Shkolnik, L. C. (2021). Invited commentary on "Greening the office: Saving resources, saving money, and educating our patients. *Dermatology*, 1(1), 1–3. <https://doi.org/10.46439/derma.1.001>
21. Sugandini, D., Muafi, Susilowati, C., Siswanti, Y. in Syafri, W. (2020). Green supply management and green marketing strategy on green purchase intention: SMEs cases. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 13(1), 79–92. <https://doi.org/10.3926/jiem.2795>
22. Syafri, W., idr. (2021). Vpliv zelenega vedenja na delovnem mestu in zelenih inovacij na zeleno uspešnost MSP: študija primera v Indoneziji. *Revija za azijske finance, ekonomijo in poslovanje*, 8(5), 365–374. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0365>
23. Vežjak, B. (2022). *Trajnostno poslovanje: priročnik za organizacije*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
24. Yeo Chu May, A., idr. (2021). Intertwining corporate social responsibility, employee green behavior, and environmental sustainability: The mediation effect of organizational trust and organizational identity. *Economics, Management, and Financial Markets*, 16(2), 32–61. <https://doi.org/10.22381/emfm16220212>
25. Žakelj, V. (2018). *Družbenoodgovorno gospodarjenje*. Ljubljana: VBG.

Nataša Štefanič, študentka magistrskega študijskega programa na Fakulteti za ekonomijo in informatiko Univerze v Novem mestu.

E-mail: natasa.stefanic33@gmail.com

Dr. Jasmina Starc, redna profesorica na Fakulteti za ekonomijo in informatiko Univerze v Novem mestu.

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