



RUO

*Revija za
univerzalno
odličnost*

Journal of Universal Excellence

Letnik 14, številka 4, december 2025

Volume 14, Issue 4, December 2025



Fakulteta za
organizacijske študije
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204

ISSN 2232-5204

Izid publikacije je finančno podprla ARRS iz naslova razpisa za sofinanciranje domačih znanstvenih periodičnih publikacij.
The journal is subsidised by the Slovenian Research Agency.

**GLAVNI IN ODGOVORNI UREDNIK /
EDITOR IN CHIEF**

BORIS BUKOVEC

**UREDNIŠKI ODBOR /
EDITORIAL BOARD**

Milan Ambrož – Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
Janez Gabrijelčič – Združenje rastoče knjige sveta, Slovenija
Hiroko Kudo – Univerza Chuo, Japonska
Cornell W. Clayton – Državna univerza Washington, ZDA
Petr Jüptner – Karlova univerza v Pragi, Češka
Annmarie Gorenc Zoran – Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
Luca Brusati – Univerza v Udinah, Italija
Mirko Markič – Univerza na Primorskem, Slovenija
Matjaž Mulej – Univerza v Mariboru, Slovenija
Marija Ovsenik – Univerza v Ljubljani, Slovenija
Daniel Klimovský – Komenského univerza, Slovaška
Anca-Olga Andronic – Spiru Haret University, Romunija
Razvan-Lucian Andronic – Spiru Haret University, Romunija
Lea-Marija Colarič-Jakše – Visoka šola za upravljanje podeželja Grm Novo mesto
Nadia Molek, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
Matej Mertik – Alma Mater Europaea, Slovenija
Andrej Dobrovoljc – Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
Armand Faganel – Univerza na Primorskem, Slovenija
Tomaž Kladnik – Univerza v Mariboru, Slovenija
Janez Povh – Rudolfovo – znanstveno in tehnološko središče Novo mesto

Naslov uredništva / Editorial address:

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
Ulica talcev 3
8000 Novo mesto, Slovenija



Licenca CC BY-SA 4.0 omogoča prosto uporabo, prilagajanje in distribucijo dela, tudi v komercialne namene, pod pogojem, da se prizna avtorstvo in ohrani enaka licenca pri deljenih predelavah. To zagotavlja odprtost in širjenje vsebine pod enakimi pogoji.



301

**AVTENTIČNO VODENJE KOT DEJAVNIK RAZVOJA
POZITIVNEGA PSIHOLOŠKEGA KAPITALA**

Nives Rupnik, Mirko Markič

315

**THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLE
AND LIFELONG LEARNING OF EMPLOYEES**

Lejla Imamović Lerić

328

**DOLGOTRAJNI BOLNIŠKI STALEŽ NAD 42 IN NAD
365 DNI V REPUBLIKI SLOVENIJI**

Nevenka Šestan, Anita Jelen

348

**DELEŽNIKI IN NJIHOV VPLIV NA IZVAJALCA JAVNE
SLUŽBE**

Emilio Murtič

364

**PRIMERJAVA PARCIALNIH KAZALNIKOV ZA
DOSEGANJE SDG3 Z EKOLOŠKIMI SLEDMI**

Štefan Žun

Avtentično vodenje kot dejavnik razvoja pozitivnega psihološkega kapitala

Nives Rupnik *

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Izolska vrata 2, 6000 Koper, Slovenija
nives.rupnik67@gmail.com

Mirko Markič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Izolska vrata 2, 6000 Koper, Slovenija
mirko.markic@fm-kp.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšen je vpliv avtentičnega stila vodenja na zaposlene in na razvoj pozitivnega psihološkega kapitala v organizaciji?

Namen: Namen naše raziskave je bil opraviti sistematičen pregled domače in tuje strokovne literature s področja avtentičnega vodenja kot dejavnika za razvoj pozitivnega psihološkega kapitala.

Metoda: Uporabili smo kvalitativno metodo raziskovanja in deskriptivno metodo dela s sistematičnim pregledom domače in tuje strokovne literature od leta 1998 do leta 2024, pridobljeno iz javno dostopnih podatkovnih baz: ResearchGate, ScienceDirect, SemanticScholar, ProQuest in COBISS ter repozitoriji univerz ReVIS, NaRDuS, RUP, RUL, DKUM. Proučevali smo pomen avtentičnega stila vodenja kot dejavnika za ustvarjanje dobrih odnosov med zaposlenimi in za razvijanje pozitivnega psihološkega kapitala, ki pripomore k pozitivnemu organizacijskemu ekosistemu.

Rezultati: Izidi iz raziskave prinašajo nova teoretična spoznanja, ki so koristna za snovanje sprememb v stilih vodenja ter za tiste, ki bodo še naprej raziskovali različne stile vodenja in ključne dejavnike, ki kažejo na uspešnost organizacije. Stil vodenja, ki prinaša zadovoljstvo zaposlenih, pozitivno vpliva na kulturo organizacije.

Organizacija: Teoretikom, raziskovalcem in praktikom, ki se ukvarjajo s stili vodenja, predstavljamo avtentičen stil vodenja za menedžerje, njegove prednosti in izzive, v katerih obstaja velika verjetnost razvoja pozitivnega socialnega kapitala v organizaciji.

Družba: Stili vodenja so vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja ciljev, ko vodja uporablja različne vzroke in instrumente za oblikovanje zanj značilne ter najbolj učinkovite oblike stila vodenja. Učinkovito vodenje prispeva k zadovoljstvu zaposlenih in odnosom med zaposlenimi. Vse to krepi kulturo organizacije in spodbuja trajnostni razvoj gospodarstva ter družbe.

Originalnost: Identificirali smo vrzel v pomanjkanju raziskav v katerih naj bi avtorji povezovali pomen avtentičnega stila vodenja s pozitivnim socialnim kapitalom.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejili smo se na 23 raziskav, katerih izbor je bil subjektiven in omejen na javno dosegljive bibliografske enote. Glede na zaznane raziskovalne vrzeli in ugotovitve iz raziskav smo poleg prispevka k znanosti v menedžmentu podali tudi predloge za nadaljnje raziskovanje.

Ključne besede: avtentično vodenje, menedžment, organizacija, socialni kapital, stil vodenja, vodje.

1 Uvod

Hiter razvoj sodobnih teorij vodenja je spodbudil zanimanje za nove pristope, kot so avtentično, etično in služnostno vodenje, ki poudarjajo organizacijske in družbene dimenzije (Day et al., 2014, str. 65). Družbene, politične in tehnološke spremembe so povečale potrebo po moralno odgovornih in kredibilnih voditeljih.

Northouse (2013, str. 6–8) izpostavlja, da je teorija avtentičnega vodenja nastala kot odgovor na globalne krize, temelji pa na pozitivnih oblikah vodenja, čeprav enotne definicije še ni. Avtentično vodenje vključuje pozitivne psihološke sposobnosti, etično vzdušje, samozavedanje, uravnoteženo komunikacijo in osebni razvoj, kar prispeva k večji učinkovitosti organizacije (Walumbwa et al., 2008, str. 90). Ustvarjalnost zaposlenih je ključen dejavnik dolgoročnega uspeha, saj spodbuja razreševanje problemov in inovacije (Amabile, 1997, str. 40).

Namen raziskave je proučiti razvoj teoretičnih okvirov avtentičnega vodenja ter povzeti dosedanje ugotovitve.

2 Teoretična izhodišča

Vodenje v organizacijah postaja vse bolj razsežno in zapleteno zaradi tehnološkega napredka in procesov globalizacije. S sodobnimi organizacijskimi zasnovami se poudarja pomembnost zadovoljstva, ustvarjalnosti in motivacije zaposlenih. Ključni dejavniki uspešnega vodenja vključujejo odprto komuniciranje, razvoj vodstvenih kompetenc, izobraževanje in usposabljanje ter učinkovit prenos znanja in vodenje ljudi (Možina & Kovač, 2006, str. 30–31; Meško, 2009 str. 70–71).

Vodenje, ki je tako staro kot človeštvo, temelji na moči in vplivu, ki pa nista vedno usmerjena v dobrobit organizacije (Rozman, 2002, str. 76; Biloslavo, 2010, str. 74–80). Namen vodenja je usmerjanje posameznikov k doseganju skupnih ciljev (Perrin et al., 2011, str. 221). Nekateri avtorji vodenje opredeljujejo kot dejanje posameznika (Drucker & Purg, 1997, str. 16), drugi kot odnos med ljudmi (Možina, 1994, str. 4). Vodenje zajema vplivanje in usmerjanje sodelavcev k ciljem organizacije (Možina, 2002, str. 499), pri čemer stil vodenja združuje skrb za naloge in zaposlene (Kavčič, 1991, str. 218–220).

Odnosi med vodjo in zaposlenimi temeljijo na vodstvenih ravnanjih, ki odražajo značaj vodje in strokovne izkušnje (Kovač et al., 2004, str. 28–32). Uspešnost vodenja je tesno povezana s sposobnostjo prepoznavanja specifične situacije ter izbiro ustreznega stila vodenja (Reddin, 1970, str. 63–64). Vodja pri svojem delu uporablja različna vedenja, kot so delegiranje, motiviranje, določanje ciljev in razreševanje konfliktov (Yukl, 2001, str. 43–46). Z vodenjem se spodbuja ustvarjalnost, kar zahteva motivirane zaposlene in podporno delovno okolje (Pucelj & Likar, 2006, str. 138; Urh, 2007, str. 58).

Avtentično vodenje izhaja iz osebnih izkušenj in življenjskih zgodb posameznika (Dimovski et al., 2009, str. 147). Organizacije, ki vrednotijo človeški kapital, investirajo v razvoj zaposlenih s podporo kadrovskih strokovnjakov (Svetlik & Kohont, 2009, str. 150). Stil vodenja pomembno vpliva na vedenje, vrednote ter zadovoljstvo zaposlenih (Kralj, 1999, str. 175), pri čemer je ključnega pomena odnos med vodjo in sledilci ter legitimnost vodje kot avtoritete (Kouzes & Posner, 1987, str. 8).

Sodobni izzivi, vključno s tehnološkimi in globalnimi spremembami, izpostavljajo človeški kapital kot ključno konkurenčno prednost. Vodstvene funkcije zahtevajo vzpostavitev delovnega okolja, v katerem se spodbuja zaupanje, inovativnost in motivacijo zaposlenih, pri čemer sta kakovost medosebnih odnosov ter odgovorna uporaba moči temeljna dejavnika uspeha organizacije (Boehlke, 2008, str. 79).

V negotovem poslovnem okolju je transparentnost vodij ključnega pomena, saj neetična ravnanja privedejo do dolgoročne nestabilnosti. Strateško ravnanje z ljudmi in avtentični stil vodenja, ki temelji na pozitivni psihologiji, prispevata k gradnji zaupanja in pozitivno vplivata na zaposlene.

Pojem avtentičnosti, ki izvira iz starogrške filozofije in pomeni »spoznati samega sebe« (Gardner et al., 2011, str. 1121), zajema naravnost, izvirnost ter proces samospoznavanja in razumevanja lastnih vrednot ter talentov (Shamir & Eilam, 2005, str. 396–397; Černe & Penger, 2010, str. 829; Elrod, 2012, str. 14).

Avtentično vodenje raziskovalci razumejo kot medgeneracijski prenos, pri katerem vodje vodenje dojemajo kot poslanstvo, svoj uspeh pa merijo z razvojem sodelavcev (Dimovski et al., 2014, str. 91). Psihološko avtentičnost Algera & Lips-Wiersma (2012, str. 119) opredeljujeta kot usklajenost z notranjimi potrebami posameznika. V sodobnih organizacijah spodbujajo etično vodenje kot odziv na neetična ravnanja in spremembe v razmerjih moči v kriznih časih (Avolio & Gardner, 2005, str. 316).

Kljub pomanjkanju enotne definicije avtentično vodenje zajema lastnosti, kot so samozavest, optimizem, moralna načela ter delovanje v skladu z notranjimi vrednotami (Ilies et al., 2005, str. 76; Beddoes-Jones, 2011, str. 2). Avtentični vodja deluje transparentno, uživa zaupanje zaposlenih ter aktivno spodbuja njihov razvoj, s čimer krepi konkurenčnost in prilagodljivost organizacij (George et al., 2007, str. 99–110; Gill, 2012, str. 446).

Temelj avtentičnega vodenja predstavlja zaupanje in kompetentnost vodje, ki izraža pozitivne vrednote in zagotavlja pravičen odnos do sodelavcev, kar pripomore k izboljšanju medosebnih odnosov (Brezovšek & Kukovič, 2014, str. 172). Zasnova vključuje štiri temeljne dimenzije: samozavedanje, nepristransko procesiranje informacij, avtentično delovanje ter transparentnost v odnosih (Gardner et al., 2005, str. 344). Avtentično vodenje pozitivno vpliva na odnose, zadovoljstvo, pripadnost in motivacijo zaposlenih ter posledično na njihovo vedenje (Avolio et

al., 2004, str. 802; Dimovski et al., 2013, str. 13). Razvijanje avtentičnega voditeljstva zahteva kontinuirano delo na sebi in odnosih, saj velja, da »moč sledi idejam, ne položaju« (Bennis, 2006, str. 3).

Novo stoletje zaznamuje razvoj pozitivne psihologije in vključevanje čustvenih dimenzij v menedžment, pri čemer so pozitivna čustva prepoznana kot ključni dejavnik spodbujanja razvoja zaposlenih (Dimovski et al., 2009, str. 15). Luthans & Youssef (2004, str. 153) izpostavljata zasnovo psihološkega kapitala, ki zajema upanje, samozavest, prožnost in optimizem (HERO – Hope, Efficacy, Resilience, Optimism), kot temelj pozitivne kulture organizacije in uspešnosti avtentičnih vodij.

Nadaljnje raziskave povezujejo dimenzije psihološkega kapitala s pripravljenostjo na spremembe, kar prispeva k razvoju posameznika, tima in organizacije kot celote (Avolio & Gardner, 2005, str. 333). Gardner et al. (2005, str. 361) so razvili model s pomočjo katerega so ločili avtentično vodenje od psihološkega kapitala in transformacijskega vodenja, pri čemer poudarjajo razvoj pristnih vodij in sledilcev kot ključni dejavnik trajnostne uspešnosti. Kljub razlikam med modeli so ti vsi zasnovani na socialno-psiholoških teorijah (Ryan & Deci, 2003, str. 263), vključujejo moralni vidik (Sparrowe, 2005, str. 420) ter se osredinjajo na razvoj avtentičnih vodij in njihovih sledilcev (Avolio & Luthans, 2008, str. 11). Walumbwa et al. (2008, str. 100–101) združujejo štiri temeljne dimenzije avtentičnega vodenja: samozavedanje, ponotranjeni moralni vidik, uravnoteženo procesiranje informacij in transparentnost odnosov.

Avtentični voditelji, ki delujejo na osnovi morale, poštenosti in integritete, krepijo pripadnost zaposlenih ter s tem izboljšujejo medosebne odnose in uspešnost organizacije. Ustvarjanje pozitivnega delovnega vzdušja zahteva specifične vodstvene in strokovne kompetence (Meško, 2009, str. 35–36).

S pregledom obstoječe strokovne literature o avtentičnem vodenju, kot dejavnika razvoja pozitivnega psihološkega kapitala, bomo poudarili pomen kakovostnega vodenja za uspešnost organizacije in organizacijskim vzdušjem, s posebnim poudarkom na vplivu na motivacijo zaposlenih. V zaključku bomo opredelili omejitve in predpostavke raziskave ter predlagali smeri za nadaljnje raziskave.

3 Metoda

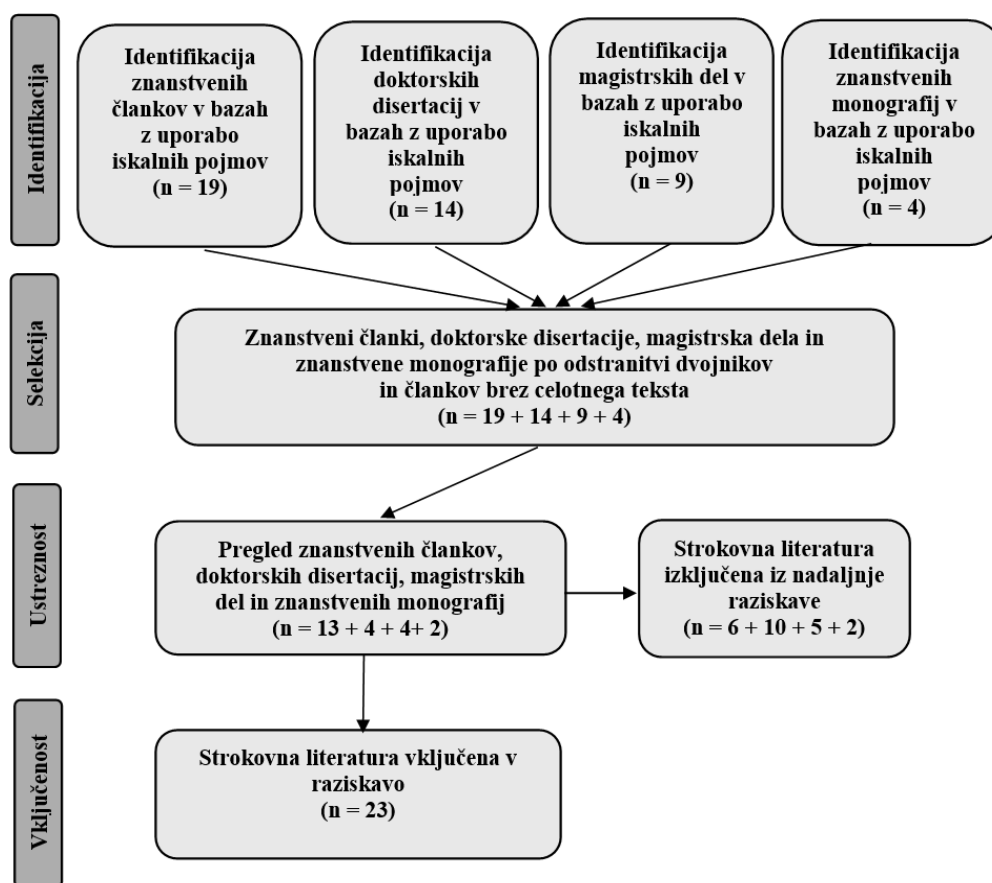
Raziskava je temeljila na kvantitativni raziskovalni paradigmi in je zajemala sistematičen pregled relevantne domače in tuje strokovne literature. Gradivo je bilo pridobljeno iz javno dostopnih znanstvenih baz podatkov. Osrednji namen raziskave je bil vsebinsko opredeliti raziskovalno področje na podlagi teoretičnih izhodišč, aktualnih znanstvenih razprav ter ključnih empiričnih ugotovitev.

Z uporabo iskalnih pojmov »vodenje«, »stil vodenja«, »avtentično vodenje« ter »pozitiven psihološki kapital« smo identificirali znanstvene članke, doktorske disertacije in strokovna

dela, dostopna v sistemih znanstvenih in strokovnih objav slovenskih univerz (RUL, RUP, DKUM, RUNG) ter v sistemu ReVIS.

Z uporabo angleških iskalnih izrazov »leadership«, »leadership style«, »authentic leadership« in »positive psychological capital« smo dodatno pridobili relevantne vire iz javno dostopnih mednarodnih baz podatkov, kot so ResearchGate, ScienceDirect, Semantic Scholar, Google Scholar, ProQuest ter PQDT Open. Postopek iskanja in selekcije literature, ki je bila osnova sistematičen pregled, je prikazan s PRISMA diagramom (slika 1).

Slika 1
Model raziskave sistematičnega pregleda strokovne literature v raziskavi



Prirejeno in povzeto po Moher et al. (2009, str. 125)

V raziskavi smo identificirali in analizirali literaturo o avtentičnem vodenju ter pozitivnem psihološkem kapitalu, ki se medsebojno dopolnjujeta in prispevata k večji učinkovitosti organizacije. V nadaljevanju predstavljamo analizo ključnih ugotovitev iz izbrane strokovne literature.

4 Rezultati in razprava

V prvi fazi izbora smo zbrali znanstvene članke, doktorske disertacije, magistrska dela in monografije, ki smo jih shranili ter preliminarno ocenili na podlagi naslovov.

V raziskavo smo vključili štiri doktorske disertacije, 13 znanstvenih člankov, štiri magistrska dela in dve znanstveni monografiji iz obdobja 1998–2024, v slovenskem in angleškem jeziku. Najprej smo pregledali povzetke za oceno relevantnosti, nato pa celotno gradivo selektivno analizirali s pomočjo programa Mendeley. Neustrezna literatura je bila izločena. V najožji izbor je bilo zajetih 23 študij v katerih avtorji osvetljujejo povezavo med avtentičnim vodenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom v organizacijah. Celovito analizo ključnih dejavnikov povzemamo v Tabeli 1, ki izpostavlja vlogo avtentičnega vodenja kot temeljnega dejavnika pozitivnega psihološkega kapitala.

Prvi stolpec vsebuje avtorje in leto izdaje izbrane literature, drugi stolpec povzema uporabljeno raziskovalno metodologijo, tretji stolpec pa opisuje ključne ugotovitve o načelih avtentičnega vodenja in njegovem vplivu na pozitiven psihološki kapital.

Tabela 1
Analiza izbrane strokovne literature

Avtor(ji) in letnica objave	Raziskovalna metodologija	Povzete ugotovitve
Algera & Lips-Wiersma (2012)	Članek predstavlja teoretično raziskavo, pri kateri je uporabljena: teoretično-kritična metodologija, analiza obstoječih teorij, eksistencialne teme in predlog za premik fokusa.	Članek kritično proučuje obstoječe teorije avtentičnega vodenja in uvaja zasnovo " radikalno avtentičnega vodenja ", ki zahteva aktivno soustvarjanje kulture pristnosti , kar omogoča polno izražanje posameznikov in krepi organizacijsko učinkovitost .
Avolio & Gardner (2005)	Članek predstavlja teoretično študijo z uporabo konceptualne metodologije.	Članek razvija zasnovo avtentičnega vodenja kot osrednjega pristopa k pozitivnemu voditeljstvu , ki temelji na iskrenosti, integriteti in samorefleksiji . Razvoj avtentičnega vodenja je ključen za trajnostne in pozitivne organizacijske rezultate , saj avtentični vodje ustvarjajo zaupanje ter krepijo zavzetost in dobrobit zaposlenih .
Avolio & Luthans (2008)	Knjiga temelji na kombinaciji teoretične analize in obsežnih empiričnih raziskavah Gallup Leadership Instituta.	Knjiga predstavlja praktičen pristop k razvoju avtentičnega vodenja , temelječ na osebnih izkušnjah in konceptu psihološkega kapitala (upanje, učinkovitost, odpornost, optimizem). Visoko učinkoviti voditelji dosegajo trajen pozitiven vpliv z razvijanjem kompetenc , kot so avtentičnost, čustvena inteligenca, vizionarsko vodenje in motivacija zaposlenih .
Duhanič (2015)	Kvantitativna raziskava. Anketni vprašalnik za 52 naključno izbranih zaposlenih v podjetju Belimed d.o.o.	Prilagodljiv in participativen stil vodenja pozitivno vpliva na zadovoljstvo in motiviranost , medtem ko avtoritarni pristop deluje negativno .
Galič (2019)	Kvalitativna raziskava. 137 poglobljenih intervjujev z vodji	Delovne izkušnje izboljšujejo učinkovitost intuicije z boljšim

»nadaljevanje«	slovenskih javnih komunalnih podjetij.	»prepoznavanjem vzorcev in hitrejšo presojo. Intuicija in analitično odločanje se medsebojno dopolnjujeta, saj vodje intuitivne odločitve preverjajo tudi racionalno.
Gardner et al. (2011)	Kvalitativna raziskava. Sistematični pregled 91 znanstvenih publikacij o avtentičnem vodenju in vsebinska analiza ter kodiranje glede na vrsto publikacije, disciplinarno pripadnost avtorjev, teoretične osnove, raziskovalne strategije, lokacijo in tip vzorca ter metode zbiranja in analize podatkov.	Pozitivni učinki avtentičnega vodenja na sledilce in organizacijsko uspešnost.
George (2003)	Priročnik, ki temelji na avtorjevih osebnih izkušnjah in refleksijah o vodenju. Vključuje avtobiografski pristop, študije primerov, reflektivno analizo in model avtentičnega vodenja.	Trajnostni uspeh zagotavljajo voditelji, ki delujejo iz notranje integritete , vodijo z zgledom in spodbujajo razvoj ljudi ter kulture organizacije .
Grošelj (2016)	Kvantitativna raziskava. Anketiranje 126 zaposlenih v mednarodnem tehnološkem podjetju. Multipla regresijska analiza.	Avtentično in transformacijsko vodenje prispevata k spodbujanju inovativnosti z ustvarjanjem psiholoških pogojev zaupanja, varnosti in motivacije .
Ilies et al. (2005)	Sistematičen pregled literature, ontološko in konceptualno analizo, razvoj štirikomponentnega teoretičnega modela ter predloge za nadaljnje kvantitativne in kvalitativne raziskave.	Uspešno vodenje zahteva preseganje vedenjskih lastnosti in osredinjanje na avtentičnost ter spodbujanje eudaimonične blaginje zaposlenih .
Ivanko (2019)	Primerjalna analiza stališč in navedb avtorjev ter sinteza ugotovitev na osnovi izvedene analize.	Prehod iz klasičnega menedžmenta k transformacijskemu, avtentičnemu in vrednotno usmerjenemu vodenju je ključnega pomena za dolgoročno uspešnost organizacij .
Jermaniš (2017)	Kvantitativna raziskava. Anketiranje 152 vodij in 348 zaposlenih v petih proizvodnih enotah avtomobilske industrije v Sloveniji. Deskriptivna statistika, korelacijska in regresijska analiza.	Razvoj vodstvenih kompetenc pomembno prispeva k izboljšanju psihološkega počutja zaposlenih in dolgoročni uspešnosti organizacije .
Kern Pipan (2010)	Kvantitativna in kvalitativna raziskava. Anketiranje v 110 velikih slovenskih zasebnih organizacijah ter polstrukturirani intervjuji z vodilnimi kadri. Faktorska in hierarhična klasterska analiza.	Človeški kapital bistveno prispeva k uspešnemu uvajanju izboljšav in višji organizacijski učinkovitosti . Obstaja pozitivna povezava med razvitostjo človeškega kapitala, izvajanjem izboljšav in doseženo stopnjo poslovne odličnosti .
Košnik (2013)	Kvantitativna raziskava. Anketiranje 28 zaposlenih in vodij podjetja Špica International d.o.o.. Deskriptivna statistika, korelacijska in regresijska analiza.	Obstaja statistično značilna pozitivna povezanost med avtentičnim vodenjem in PsyCap zaposlenih. Vodje z izraženo avtentičnostjo prispevajo k višjim ravnam upanja, optimizma, samozavesti in odpornosti pri zaposlenih.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje« Kristančič et al. (2021)	Kvantitativna raziskava. Anketiranje zaposlenih v slovenskih podjetjih elektrogospodarskega sektorja (8 vodij in 32 zaposlenih). Deskriptivna statistika, faktorska in regresijska analiza.	Dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala pozitivno in statistično značilno vplivajo na zavzetost , pri čemer ima največji vpliv samozavest , sledita upanje in optimizem , najšibkejši pa odpornost .
Lipičnik (1998)	Pregled domače in tuje literature, sinteza obstoječih modelov in konceptov ter analiza praktičnih primerov in izkušenj.	Dolgoročna uspešnost organizacij je odvisna od sistematičnega, strateškega in človeku usmerjenega pristopa k ravnanju z ljudmi.
Langerholc (2016)	Kvantitativna raziskava. Anketiranje 100 zaposlenih na Zavodu Republike Slovenije za transfuzijsko medicino (ZTM). Opisna statistika, kanonična korelacija, t-test in ANOVA.	Doseganje poslovne odličnosti zahteva strateško povezovanje razvoja vodij in človeških virov z EFQM merili , kar krepí konkurenčnost in trajnostni uspeh organizacij .
Luthans & Youssef (2004)	Analiza obstoječih konceptov, opredelitev PsyCap in njegovo povezavo s pozitivnim organizacijskim vedenjem (POB).	PsyCap zajema štiri razvijajoče se psihološke vire: samoučinkovitost , upanje , optimizem in odpornost , ki so merljivi , razvijajoči in obvladljivi .
Luthans et al. (2003)	Sinteza obstoječih teorij in raziskav kot osnova za nadaljnje empirične študije in praktične aplikacije.	Avtentično vodenje je ključen razvojni pristop , ki spodbuja rast in učinkovitost vodij ter organizacij , saj temelji na gradnji zaupanja , morale in trajnih pozitivnih izidov za vodje in sledilce .
Mekiš (2016)	Kvantitativna raziskava. Anketiranje 85 zaposlenih v slovenskem podjetju Messer. Eksplorativna faktorska analiza in večkratna regresijska analiza ter samoocenjevalni vprašalnik (EFQM).	Obstaja pomembna pozitivna povezava med zavzetostjo zaposlenih in poslovno odličnostjo organizacij . Vodstvene prakse in dobro ravnanje z ljudmi so ključni dejavniki za spodbujanje zavzetosti ter posledično doseganje poslovne odličnosti .
Resnik Kozinc & Činkole Radovanovič (2024)	Analiza strokovne literature.	Ključna je vloga vodij pri oblikovanju zavzetosti in produktivnosti zaposlenih .
Shamir & Eilam (2005)	Analiza življenjskih zgodb in povezovanje osebnih izkušenj z vodstvenimi praksami.	Razvoj avtentičnega vodenja je povezan z življenjsko zgodbo posameznika , kar omogoča skladno in verodostojno vodenje .
Walumbwa et al. (2008)	Kvantitativna raziskava. Anketiranje 478 zaposlenih in 104 njim nadrejenimi v 11 ameriških multinacionalkah iz različnih kulturnih okolij (ZDA, Kitajska in Kenija). Faktorska analiza, SEM.	Avtentično vodenje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo zavzetost ter organizacijsko učinkovitost .
Whitehead (2009)	Teoretični pregled in analiza primerov (case study) ter razvoj modela vodstvene avtentičnosti pri mladostnikih.	Razvoj avtentičnega vodenja pri mladostnikih krepí samozavedanje , etične vrednote ter sposobnost pristnega izražanja , kar spodbuja zavzetost , zdravo socialno okolje ter osebno rast in voditeljske kompetence .

Pregled izbrane literature potrjuje aktualnost tematike avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala, ki je predmet zanimanja domačih in tujih avtorjev. Ugotovitve kažejo na konsistentne zaključke o pozitivni povezanosti med obema zasnova. Raziskava si prizadeva poglobiti razumevanje tega razmerja, prispevati k razvoju teorije in prakse avtentičnega vodenja ter oblikovati izhodišča za nadaljnje raziskave. Poudarjen je pomen avtentičnega vodenja za krepitev pozitivnega psihološkega kapitala in večjo uspešnost organizacije.

5 Zaključek

Namen raziskave je bil na podlagi sekundarnih virov – domače in tuje strokovne literature – predstaviti teoretična izhodišča avtentičnega vodenja kot dejavnika za razvoj pozitivnega psihološkega kapitala ter osvetliti razsežnost in zapletenost vodenja ljudi. Analizirani so bili izbrani znanstveni viri (23) z namenom prispevati k poglobljenemu razumevanju značilnosti uspešnega vodenja ter k razvoju znanja na področju menedžmenta.

Večina obravnavanih raziskav (Avolio & Gardner 2005, str. 337; Gardner et al. 2005, str. 371; Luthans 2002, str. 71; Luthans et al. 2006, str. 392; Luthans & Youssef 2004, str. 159; Luthans, Avey & Patera 2008, str. 220; George 2003, str. 223–225) kaže na medsebojno povezanost avtentičnega stila vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala. Oba konstrukta prispevata k večji ustvarjalnosti zaposlenih ter izboljšanju usposobljenosti in uspešnosti vodij. Razvijanje psihološkega kapitala menedžerji in organizacije spodbujajo skupaj z drugimi pozitivnimi dejavniki na delovnem mestu, kar vodi k večjemu delovnemu zadovoljstvu in organizacijski predanosti.

Naša študija dopolnjuje obstoječe raziskave in potrjuje njihove ugotovitve tako s teoretičnega kot empiričnega vidika. Veliko raziskovalcev hkrati preučuje avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital, kar kaže, da oba dejavnika vzporedno spodbujata zadovoljstvo in ustvarjalnost zaposlenih. Ta ustvarjalnost je ključni vir za organizacije pri soočanju s konkurenčnimi izzivi, izkoriščanju poslovnih priložnosti ter izboljšanju učinkovitosti (Rego et al., 2012, str. 431). Z uporabo teh zasnov lahko menedžerji in organizacije spodbujajo tudi druge pozitivne učinke, kot so uspešnost na delovnem mestu, delovno zadovoljstvo, sreča pri delu in organizacijska predanost (Luthans et al., 2006, str. 390; Luthans et al., 2008, str. 220; Walumbwa et al., 2008, str. 111). Menedžerji v sodobnih organizacijah naj bi delovali z namenom, vrednotami in integriteto, gradili trajne organizacije, motivirali zaposlene za zagotavljanje vrhunskih proizvodov in procesov ter ustvarjali dolgoročno vrednost za delničarje in druge udeležence (George, 2003, str. 9). Uspešen menedžer z ustrezno kombinacijo načel, vrednot in vedenja pomembno prispeva k zadovoljstvu ter spodbuja ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih (Duhanič, 2015, str. 65).

Prispevek k znanosti predstavlja ugotovitev, da učinkovit stil vodenja prispeva k oblikovanju pozitivnega organizacijskega vzdušja in kulture organizacije ter krejitvi zadovoljstva zaposlenih. Rezultati ponujajo nova teoretična izhodišča za nadaljnje raziskave stilov vodenja in prepoznavanje dejavnikov uspešnosti organizacije.

Raziskava temelji na predpostavki o medsebojni povezanosti avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala, ki skupaj prispevata k ustvarjalnosti, zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih ter učinkovitosti organizacije. Zasnovi naj bi bili uporabni v različnih ekosistemih organizacije. Vsebinske omejitve izhajajo iz teoretične naravnosti raziskave, ki ne omogoča poglobljenega vpogleda v praktično implementacijo, ter iz kompleksnosti in večdimenzionalnosti konstrukt. Manjkajo tudi dejavniki, kot sta kultura organizacije in socialni kapital. Ugotovitve predstavljajo teoretično osnovo za nadaljnje empirične raziskave. Za nadaljnje poglobljene raziskave priporočamo vključitev širšega nabora literature v kvalitativno študijo, ki bi raziskala hipoteze menedžerjev ter preverila skladnost oziroma neskladnost med teorijo in prakso.

Reference

1. Algera, Puck M. & Marjolein Lips-Wiersma. (2012). Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23 (1): 118–131.
2. Amabile, Teresa M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40 (1): 39–58.
3. Avolio, Bruce J., William L. Gardner, Fred O. Walumbwa, Fred Luthans & Douglas R. May. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15 (6): 801–823.
4. Avolio, Bruce J. & William L. Gardner. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3): 315–338.
5. Avolio, Bruce J. & Fred Luthans. (2008). *The High Impact Leader*. New York: McGraw-Hill.
6. Beddoes-Jones, Fiona. (2011). Authentic leadership: The 21st century imperative? *Business Leadership Review*, 8 (2): 1–6.
7. Bennis, Warren. (2006). Authentic leaders. *Leadership Excellence*, 23 (8): 3–4.
8. Biloslavo, Roberto. (2010). Moč, avtoriteta in management. V *Avtoriteta in vodenje: avtoriteta v vodenju*, ur. Anita Trnavčević, 73–86. Koper: Fakulteta za management.
9. Boehlke, Steve. (2008). The politics of creativity: four domains for inquiry and action by leaders in R & D. *Creativity and Innovation Management*, 17 (1): 77–86.
10. Brezovšek, Marjan & Simona Kukovič. (2014). *Javno vodenje: Sodobni izzivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Černe, Matej & Sandra Penger. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47 (4): 819–842.
12. Day, David V., John W. Fleenor, Leanne E. Atwater, Rachel E. Sturm & Rob A. McKee. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25 (1): 63–82.
13. Dimovski, Vlado, Sandra Penger & Judita Peterlin. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
14. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Judita Peterlin, Miha Uhan, Matej Černe in Miha Marič. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

15. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Judita Petrlin, Barbara Grah, Dunja Turk, Klemen Šalamon in Matej Grošelj. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Duhanič, Ana Marija. (2015). *Vpliv voditeljskih sposobnosti in stila vodenja na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih*. Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomska-poslovna fakulteta.
17. Drucker, Peter Ferdinand & Danica Purg. (1997). *Manage yourself and then your company*. Brdo pri Kranju: International Executive Development Center.
18. Elrod, David J. (2012). The Importance of Being Authentic. *Strategic Finance*, 94 (2): 14–16.
19. Galič, Stanislav. (2019). *Gradniki modela intuitivnega odločanja vodij v slovenskih komunalnih podjetjih*. Doktorska disertacija. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
20. Gardner, William L., Bruce J. Avolio, Fred Luthans, Douglas R. May & Fred Walumbwa. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16 (3): 343–372.
21. Gardner, William L., Claudia C. Cogliser, Kelly M. Davis & Matthew P. Dickens. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, 22 (6): 1120–1145.
22. George, Bill. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
23. George, Bill, Peter Sims, Andrew N. McLean & Diana Mayer. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85 (2): 99–170.
24. Gill, Carol. (2012). The role of leadership in successful international mergers and acquisitions: Why Renault-Nissan succeeded and Daimler-Chrysler-Mitsubishi failed. *Human Resource Management*, 51 (3): 433–456.
25. Grošelj, Matej. (2016). *Neposredna in posredna povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnostjo: Večnivojska analiza*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
26. Ilies, Remus, Frederick P. Morgeson & Jennifer D. Nahrgang. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16 (37): 33–94.
27. Ivanko, Štefan. (2019). Vodenje v 21. stoletju. *Revija za univerzalno odličnost*, 8 (4): 374–393.
28. Jermaniš, Mojca. (2017). *Vpliv izobraževanja vodij za komunikacijske in vodstvene kompetence na delovno učinkovitost in motivacijo zaposlenih*. Doktorska disertacija, Koper: Univerza na Primorskem, Pedagoška fakulteta.
29. Kavčič, Bogdan. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
30. Kern, Pipan Karmen. (2010). *Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije*. Doktorska disertacija. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
31. Košnik, Žan. (2013). *Avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital na primeru podjetja Špica International*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
32. Kouzes, James M. & Barry Z. Posner. (1987). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
33. Kovač, Jure, Janez Mayer & Manca Jesenko. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
34. Kralj, Janko. (1999). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.

35. Kristančič, Nina, Matej Lahovnik & Sandra Penger. (2021). Analiza pozitivnega psihološkega kapitala in zavzetosti. *Izzivi management*, 13 (1): 15–32.
36. Lipičnik, Bogdan. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu: Human resources management*. Ljubljana: Gospodarski vesnik.
37. Langerholc, Mateja. (2016). *Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM*. Magistrsko delo. Kranj: Univerza v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede.
38. Luthans, Fred. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16 (1): 57–72.
39. Luthans Fred, Bruce J. Avolio, K. S. Cameron & Jane E. Dutton. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. *Positive organizational scholarship*, San Francisco, 241–258.
40. Luthans Fred & Carolyn M. Youssef. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33 (2): 143–160.
41. Luthans Fred, James B. Avey, Bruce J. Avolio, Steven M. Norman & Gwendolyn M. Combs. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (3): 387–393.
42. Luthans Fred, James B. Avey & Jaime L. Patera. (2008). Experimental analysis of a web-based intervention to develop positive psychological capital. *The Academy of Management Learning and Education*, 7 (2): 209–221.
43. Mekiš, Alenka. (2016). *Zavzetost zaposlenih in poslovna odličnost*. Magistrsko delo. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
44. Meško, Zlatka Štok. (2009). *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management Koper. <http://www.fm-kp.si/zalozba/isbn/978-961-266-044-4.pdf>.
45. Možina, Stane. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Možina, Stane. (2002). Vodja in vodenje. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 498–539. Radovljica: Didakta.
47. Možina, Stane & Jure Kovač. (2006). *Vloga menedžmenta znanja v organizaciji*. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja – na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 127–151. Maribor: Pivec.
48. Northouse, Peter Guy. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage publications.
49. Perrin Moore, Dorothy, Jamie L. Moore & Jamie W. Moore. (2011). How women entrepreneurs lead and why they manage that way. *Gender in Management: An International Journal*, 26 (3): 220–233.
50. Pucelj, Mitja & Boštjan Likar. (2006). Vodenje kot ključni dejavnik za ustvarjanje inovacijske kulture. *Organizacija*, 39 (2): 132–140.
51. Ryan, Richard M. & Edward Deci L. (2003). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. V *Handbook of self and identity*, ur. M. R. Leary & J. P. Tangney, 253–272. New York: Guilford.
52. Reddin, J. William. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
53. Rego, Armenio, Filipa Sousa, Carla Marques & Miguel Pina e Cunha. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 62 (2012): 429–437.
54. Resnik, K. Simona & Anja Č. Radovanovič. (2024). Vpliv voditeljstva na zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnih organizacijah. *Revija za univerzalno odličnost*, 13 (2): 156–171.

55. Rozman, Rudi. (2002). *Relationship between management and leadership*. Oxford: EIASM.
56. Shamir, Boas & Galit Eilam. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16 (3): 395–417.
57. Sparrowe, Raymond T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16 (3): 419–439.
58. Svetlik, Ivan & Andrej Kohont. (2009). *Organizacija in izvajanje menedžmenta človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
59. Urh, Irma. (2007). Kriteriji za oceno organizacije/institucije kot učeče se organizacije. *Organizacija*, 40 (3): 45–58.
60. Walumbwa, Fred O., Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing, & Suzanne J. Peterson. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34 (1): 89–126.
61. Whitehead, Gordon. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration & Leadership*, 37 (6): 847–872.
62. Yukl, Gary. (2001). *Leadership in organizations*. New York: Prentice Hall.

Nives Rupnik je doktorandka študijskega programa Management na Fakulteti za management Univerze na Primorskem v Kopru. Po izobrazbi je magistrica managementa.

Mirko Markič je doktoriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po dvanajstih letih delovanja v avtomobilski industriji se je zaposlil na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Je redni profesor za področje menedžmenta in znanstveni svetnik ter vodja ali član 20 raziskovalnih projektov in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 700 enot s področja upravnih in organizacijskih ved ter javnega zdravstva (varstvo pri delu).

Abstract:

Authentic Leadership as a Factor in the Development of Positive Psychological Capital

Research Question (RQ): How does authentic leadership influence employees and the development of positive psychological capital within organizations?

Purpose: This study aimed to conduct a systematic review of both national and international academic literature concerning authentic leadership as a contributing factor to the development of positive psychological capital.

Method: We employed a qualitative research approach and a descriptive method, conducting a systematic review of domestic and international scholarly literature from 1998 to 2024. The sources were obtained from publicly accessible databases, including ResearchGate, ScienceDirect, Semantic Scholar, ProQuest, and COBISS, as well as university repositories such as ReVIS, NaRDuS, RUP, RUL, and DKUM. The study examined the significance of the authentic leadership style as a factor in fostering positive interpersonal relationships among employees and in developing positive psychological capital, which contributes to a healthy and constructive organizational ecosystem.

Results: The findings of the research provide new theoretical insights that are valuable for informing changes in leadership styles and for future research into various leadership approaches and the key

factors associated with organizational success. A leadership style that fosters employee satisfaction has a positive impact on organizational culture.

Organization: This study introduces authentic leadership as a managerial model to theorists, researchers, and practitioners engaged in the study of leadership styles, outlining its benefits and challenges, and underscoring its significant potential to facilitate the development of positive social capital within organizational settings."

Society: Leadership styles represent patterns of influencing others with the aim of achieving shared goals, whereby the leader employs various levers and tools to shape a leadership approach that is both distinctive and effective. Effective leadership contributes to employee satisfaction and enhances interpersonal relationships in the workplace. These elements collectively strengthen organizational culture and support the sustainable development of both the economy and society.

Originality: We identified a gap in the existing research concerning the lack of studies that explicitly link the significance of authentic leadership with the development of positive social capital.

Limitations/Future Research: We limited our review to 23 studies, with the selection being subjective and restricted to publicly accessible bibliographic sources. Based on the identified research gaps and findings, we have not only contributed to the field of management science but also offered recommendations for future research.

Keywords: authentic leadership, management, organization, social capital, leadership style, leaders.

Copyright (c) Nives RUPNIK, Mirko MARKIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

The Relationship Between Leadership Style and Lifelong Learning of Employees

Lejla Imamović Lerić*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novo mesto,
Slovenija, lejla.imamovic.leric@fos-unm.si

Abstract:

Research Question (RQ): Lifelong learning is the basis of today's business. All employees, and their managers, in modern times, need to continuously learn and work on developing their abilities. Nevertheless, lifelong learning requires certain efforts, and support is needed throughout the process. The main problem of the research was the influence of different leadership styles on lifelong learning. The main question was leaders and leadership styles influence the lifelong learning of their employees and followers?

Purpose: The main purpose of the research was to examine the relationship between leadership styles and lifelong learning of employees. The purpose was to see which leadership styles were most supportive of lifelong learning, that is, which leadership styles lead to the greatest motivation when it comes to lifelong learning of employees.

Method: In the theoretical part of the work, previous research related to this topic were consulted. Empirical research has been done on a sample of 30 companies, small and medium-sized enterprises, an analysis of leadership styles in the analysed companies, an analysis of lifelong learning methods, and the relationship between leadership styles and lifelong learning was examined.

Results: The research results indicate that the most represented leadership style in small and medium enterprises is democratic (56.7%). When it comes to supporting employees in the context of additional learning, the research results indicate that autocratic leaders are most often willing to support their employees through financial investments, while democratic leaders are more willing to provide their employees with days off to improve professionally. Also, the research results show that the approach to learning among employees is the most studious and better in cases where the leader is an autocrat, but the avoidance of learning is most present in cases where the leader is laissez-faire.

Organization: Through the research, it was determined which leadership styles contributed most to the motivation for lifelong learning, and insight into such results could be an input for leaders (or those who intend to become leaders) on how to adapt their style in the context of the greatest motivation of employees towards lifelong learning.

Society: More knowledge, or learning, surely leads to greater social responsibility. Through lifelong learning, not only employees' benefit, but also managers, clients, consumers, and the wider social community.

Originality: Research of this type is one of the most important in this region, where the connection between leadership styles and lifelong learning is sought on a sample of small and medium-sized enterprises.

Limitations / further research: Research limitations refer to difficulties in the process of forming a sample and obtaining data. Recommendations for future research refer to the inclusion of additional variables in the existing constellation, among which are change management, quality, formal education.

Keywords: lifelong, learning, leaders, leadership, managers, styles, recommendations, influence.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 18. maj 2025; revidirano: 18. junij 2025; sprejeto: 26. julij 2025. /

Received: 18th May 2025; revised: 18th June 2025; accepted: 26th July 2025.

1 Introduction

Lifelong learning is inseparable from the development of people, but also the development of companies today. It is unreasonable to expect social development without education. However, the demands on employees today are much greater than the demands placed on employees in the 70s and 80s, in the context of learning. This is quite logical, because modern times bring a lot of new information, science and technology are constantly developing, and accordingly, employees have more knowledge and skills that they need to accept when performing their daily tasks. It can be said that the time of learning only at school or college has passed, and that lifelong learning, as a sociological and psychological construct, has long been alive and has its place in society. The paradigm of learning in school or college has been overcome, therefore employees today learn both at work and after work, in order to remain competitive and to meet the demands of the job. The paper will investigate how different leadership styles affect the lifelong learning of employees, i.e. which styles are the most supportive of lifelong learning, and which leadership styles are the least stimulating to employees in the context of their motivation for lifelong learning.

The main purpose of this kind of research is to examine the will of employees for lifelong learning in the context of different leadership styles. The paper will examine whether different leadership styles contribute to a higher level of employee motivation in the context of lifelong learning. Based on these results, we will have information about which leadership styles contribute most to the motivation of employees in the context of lifelong learning, and a signal will be given for the potential correction of leadership styles in order to increase the level of willingness, motivation and readiness of the respondents towards lifelong learning.

2 Theoretical foundations

Learning is not limited to reading, writing and arithmetic. Lifelong learning can be seen as a set of organizational and procedural guidelines for educational practice with the aim of encouraging learning throughout life. Such learning can be called intentional learning. (Iqbal, 2009, p. 5). The term “lifelong learning” was used as early as the late 1920s, but there are different interpretations of the term in different countries. In the United States, it is often understood as a synonym for adult education and associated with alternative educational activities, such as educational mediation. In Europe, the term is more related to the integration of learning and work, especially through programs that include paid educational leave or continuing education. In South Africa, the trade union movement, especially within the Congress of South African Trade Unions (Cosatu), is developing the concept of lifelong learning as part of a broader education and training system that should meet the needs of equity and development. Adrienne Bird from the National Union of Metalworkers of South Africa (Numsa) explains that the goal of lifelong learning is the gradual improvement of workers through a combination of formal and informal learning, including on-the-job learning. In the

global educational context, lifelong learning has become a key mantra of educational policy in the new millennium (Verma, Singh, 1995, p. 558).

Lifelong learning was therefore set as a way of working in each new generation of employees that comes. However, it is believed that the need for learning has never been greater than in this modern and turbulent time. Previous research indicates that Generation Z is the generation that is currently facing major challenges related to learning after formal education, and needs support along the way (Olejnik, 2022, p. 15).

Organizational learning can be influenced by several different items, and one that is extremely important is definitely the leadership style. This has been researched before.

When talking about leadership styles, the most common division of them is autocratic, democratic and laissez-faire leadership style. Autocratic leadership is a style in which the leader makes all decisions without involving employees, often maintaining a significant distance from the team. This style of leadership is usually imposed on the organization, and decision-making is almost completely under the control of the leader. Although employees may be asked for their opinions during the decision-making process, these opinions are rarely taken into account. Autocratic leaders rely on their own judgments and ideas, and rarely accept advice or suggestions from their team. In autocratic leadership, the leader maintains strict control over the group, dictating how tasks should be done and not trusting employees with important decisions or responsibilities. Group members usually have little or no influence on the decision-making process and are expected to follow orders without question. This leadership style is often perceived as authoritarian and controlling. However, although the above sounds like a style that is doomed in advance, in real life, this style is very successful (Chukwusa, 2019, p. 19). Democratic leadership is a style that emphasizes participation, cooperation and joint decision-making within the group. A democratic leader encourages the participation of team members, actively including them in the decision-making process. This leadership style improves morale, as it creates an environment where individuals feel valued and empowered to contribute their ideas and opinions. Democratic leaders lead their teams, provide support and ensure that everyone has a voice in shaping the direction of the group. One of the key benefits of democratic leadership is its ability to increase employee satisfaction, engagement and commitment. By delegating authority and giving employees the responsibility to make decisions, democratic leaders help build trust and confidence among team members. This approach not only leads to higher productivity but also helps create an inclusive and cooperative organizational culture (Sharma, Singh, 2013, p. 3). Laissez-faire leadership is generally understood as a leadership style in which managers rarely attend the activities of their team, avoid making decisions and do not actively participate in work processes. Unlike other leadership styles, this style is characterized by minimal involvement and guidance by the leader. Research on this leadership style is rarer (Desgourdes et al, 2023, p. 37).

The authors Sánchez-Rodríguez et al (2024, p. 193) in their research examined the influence of leadership style on learning in the organization, and the research results support the fact that

organizational learning is largely determined by leadership style. The leadership style, according to the research results of these authors, contributes to building good organizational practices, which are very necessary for organizations in the context of their progress. Also, the authors of Sabir et al (2011, p. 145) proved in their research that organizations meet their expectations with hard-working employees, who, along with learning, contribute to the greatest results. Similar results were recorded in the research of Batista-Taran et al (2009, p. 16), where it was concluded that the overall commitment of workers is related to the leadership style in the company.

In their research, authors Kotur and Anbazhagan (2014, p. 103) examined the relationship between lifelong learning and leadership style. The research found that the democratic style of leadership is the most dominant on commitment to lifelong learning. According to Chandra and Priyono (2016, p. 19), leadership styles have an impact on many other things beyond the lifelong learning of respondents, such as the work environment and employee satisfaction with work. So, it can be concluded that leadership styles shape a very large number of items in an organization.

Authors Siddique, M., & Saadat, A. (2024, p. 187) in their research conducted on a sample of employees in higher education in Pakistan, determined that each leadership style brings a specific form of motivation to employees, and that not every leadership style is adapted for every organization. In their research, the authors Ong et al (2020, p. 19) determined, through SEM analysis during data processing, that leadership styles have a positive effect on organizational culture, employee learning and job satisfaction.

On a sample of 234 respondents in Kenya, the authors Lumumba et al (2021, p. 22) investigated how much leadership styles have an impact on lifelong learning. The research results indicate that the laissez-faire and autocratic styles have a negative impact on lifelong learning, while the democratic style has a positive impact. Similar results were recorded in the research of Foong (2024, p. 48), where it is indicated that leaders are in fact initiators of changes for the better when it comes to lifelong education.

Authors Sokolić et al (2024, p. 15) examined the influence of leadership styles on employee motivation exclusively in the public sector, on a sample of 383 employees. Research results indicate that there is a high correlation between leadership styles and a high level of motivation, suggesting that leaders who adopt new knowledge are more engaged and have a supportive approach towards employees, and in this way can significantly improve organizational performance. Similar results were recorded by Udin (2023, p. 1), according to whom it is the leader who is responsible for creating an adequate organizational culture that will support organizational learning.

In the context previously stated, according to Shahid (2024, p. 30), leaders must anticipate organizational changes, but also market changes, and consequently have a continuous commitment to organizational learning. According to Ho et al (2019, p. 19), leaders should play

an intermediary role between learning and employees. In their research, on a sample of 514 respondents, they confirmed that leadership has a positive effect on organizational lifelong learning. According to Qin (2022, p. 15), mid and senior leaders in China greatly influence employee performance, and this includes, among other things, commitment to lifelong learning. De facto, leadership is the link in an organization that basically has employees and everything related to them. Leaders are the most important organizational influencers, who have an influence on the organizational culture, work performance, image of the organization, and in this connection also on the lifelong learning of employees.

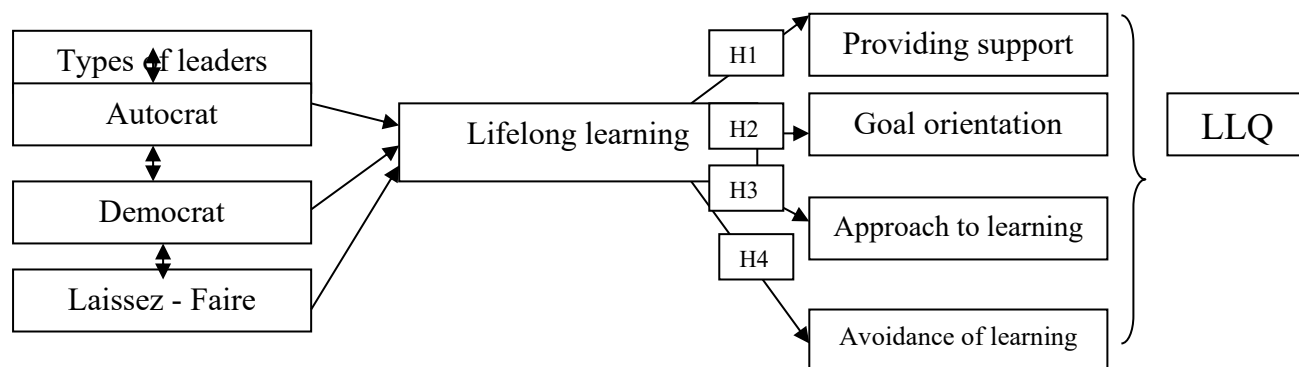
3 Methods

The study collected data from a sample of 30 small and medium-sized enterprises (SMEs) in Balkan region. It focused on examining leadership styles, methods of lifelong learning, and the relationship between the two. Data were gathered using a questionnaire. To qualify for participation, respondents had to meet the following criteria: they had to be employees (not managers or directors), work in an SME and be familiar with the concept of lifelong learning, which had to be actively promoted in their company.

The primary tool used to assess lifelong learning was the Lifelong Learning Questionnaire (LLQ), developed by Cournoyer (2014, p. 73) and later used by Ho et al. (2019, p. 48). The LLQ includes 13 items and evaluates three aspects: goal orientation, learning approach, and learning avoidance. The instrument demonstrated a reliability of 0.70 and a validity of 0.50.

In addition to data on lifelong learning, the questionnaire also collected basic sociodemographic information about respondents and their companies, as well as details about their leaders—such as leadership type and the extent of support for lifelong learning. A graphical representation of the research model is presented in Figure 1.

Figure 1
Research model



The collected data were processed in the SPSS statistical data processing program. The basic statistical methods used are the method of descriptive statistics, as well as the t test, which tests

whether there are statistically significant differences between the samples. Four key hypotheses were set, namely:

H1: There is a statistically significant difference between leaders in the context of providing support for lifelong learning.

H2: There is a statistically significant difference between goal orientation in the form of lifelong learning, among employees, considering the type of leader in the organization

H3: There is a statistically significant difference in the approach to learning among employees, considering the type of leader in the organization.

H4: There is a statistically significant difference in the avoidance of learning among employees, considering the type of leader in the organization.

4 Results

The sample consisted of 30 respondents, who are employed in small and medium-sized enterprises. Out of the total number of respondents, 21 persons are male (70 %), while 9 respondents are female (30 %). When it comes to age, 8 respondents are between 18 and 25 years old (26.7 %), 11 are between 26 and 35 years old (36.7 %), 9 are between 36 and 45 years old (0 %), while 2 respondents are between 46 and 55 years old (6.7 %). There were no respondents over the age of 55 in the sample. When it comes to the level of education, 6 respondents in the sample have completed secondary vocational education (20 % of respondents), 19 of them have completed the first cycle of studies (63.3 %), 4 people have completed the second cycle of studies (13.3 % of respondents) and only one person in the sample has completed the third cycle of studies (3.3 % of respondents). When it comes to the position in the organization, 100 % of respondents stated that they are employees, therefore, there are no owners/directors in the sample, which was also one of the sampling criteria, because based on the data obtained from employees, a clearer picture of the leader and his actions in the context of lifelong learning is obtained. Therefore, this sampling criterion is met. Exactly 50 % (15 respondents) stated that they were employed in small companies, while the remaining 15 were employed in medium-sized companies. All respondents in the sample stated that they are familiar with the concept of lifelong learning. Based on these results, it can be concluded that all sampling criteria are met, that is, that the sample is relevant. When it comes to the support of leaders towards lifelong learning in the organization, the research results indicate that 13 leaders (43.3 %) prefer financial support for their employees in the context of lifelong learning, and even 50 % of them (15 leaders) prefer stimulation in the form of days off for their employees, according to their views.

Table 1
A form of leader support towards lifelong learning in the organization

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Financial support	13	43.3	43.3	43.3
Free days/Time	15	50.0	50.0	93.3
Something else	1	3.3	3.3	96.7
No support	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

When it comes to the type of leaders in the analyzed organizations, the research results indicate that, according to the views of the respondents, in their organizations there are 7 autocrats (23.3%), 17 democrats (56.7 %) and 6 leaders characterized by laissez-faire (20 % of respondents).

Table 2
Types of leaders

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Autocrat	7	23.3	23.3	23.3
Democrat	17	56.7	56.7	80.0
Laissez - Faire	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

First of all, it was examined whether there was a statistically significant difference in support for lifelong learning, according to the type of leader.

Table 3
Types of Leaders vs Support of Leaders

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95 % Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Types of leaders	16.109	29	.000	1.96667	1.7170	2.2164
Support of leaders	12.836	29	.000	1.66667	1.4011	1.9322

The test results indicate that $t=16.109$ with $p=0.000$ ($p<0.05$), from which it follows that there is a statistically significant difference between leaders in the context of providing support for lifelong learning. The research results indicate that autocrats provide the greatest support exclusively in the form of financial support, while democrats and laissez-faire leaders provide support for lifelong learning in other ways, e.g. in the form of days off.

Table 4
Types of leaders vs. Goal orientation: Lifelong learning

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95 % Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Types of leaders	16.109	29	.000	1.96667	1.7170	2.2164
GO:Lifelong learning	11.854	29	.000	3.03333	2.5100	3.5567

The test results indicate that $t=16.109$ with $p=0.000$ ($p<0.05$), from which it follows that there is a statistically significant difference between goal orientation in the form of lifelong learning, among employees, considering what type of leader is in the organization. The research results indicate that goal orientation when it comes to lifelong learning is most pronounced in those organizations where the leader is an autocrat, and the lowest goal orientation is in those organizations where the leader is laissez-faire.

Table 5
Types of leaders vs. Approach to learning

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Types of leaders	16.109	29	.000	1.96667	1.7170	2.2164
Approach to learning	16.155	29	.000	2.70000	2.3582	3.0418

The test results indicate that $t=16.109$ with $p=0.000$ ($p<0.05$), from which it follows that there is a statistically significant difference in the approach to learning among employees, considering what type of leader is in the organization. The results of the research indicate that the approach to learning among employees is the most studious and better in cases where the leader is an autocrat, and the least studious when the leader is a democrat.

Table 6
Types of leaders vs. Learning avoidance

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Types of leaders	16.109	29	.000	1.96667	1.7170	2.2164
Learning avoidance	14.699	29	.000	1.53333	1.3200	1.7467

The results of the test indicate that $t=16.109$ with $p=0.000$ ($p<0.05$), from which it follows that there is a statistically significant difference in avoiding learning among employees, considering what type of leader is in the organization. The research results indicate that the avoidance of learning is most present in cases where the leader is laissez-faire, while the least avoidance of learning is present in cases where the leader is an autocrat.

5 Discussion

In the previous research, 30 respondents, employees of small and medium enterprises who expressed their views and thoughts related to the leader's attitude towards lifelong learning. The results of the research indicate that leaders in Bosnia and Herzegovina support their employees in various ways when it comes to additional training, and most often it is support in the form of free days (in 50 % of cases) or some form of financial support (43 % of cases). In the largest number of respondents, 56 % of them, the leader is a democratic, while autocratic and laissez-faire as a form of leader appear less often in the sample.

The research results indicate that autocrat leaders most often support their employees financially, while other forms of leaders (democratic, laissez-faire) most often provide support for additional education in the form of days off. Previous research indicates that there are differences in the context of lifelong learning, with regard to the type of leader in the organization. This was recorded in earlier studies by the authors Davis and Cosenza (2002, p. 43), Garcia (2014, p. 629) and Gijssels and Janssen (2017, p. 314), but also in this study. Different types of leaders have different approaches to the organization itself, its life and development, and accordingly, they have different views on lifelong learning. Each style of leadership is characterized by certain specificities, which include a view of how and in what way, with which strategies and actions, to guide and motivate your employees towards lifelong learning.

There are differences between leaders and employees when it comes to goal orientation in terms of lifelong learning. Obtained results agree with the results previously recorded by Salanova and Schaufeli (2008, p. 21) and Birdi et al (2016, p. 807). It is interesting to point out that the results in this sample prove that the greatest orientation towards lifelong learning is in those organizations where the autocrat is the leader. These results destroy the old paradigm that the autocratic regime of work in an organization is harmful for the organization and its employees, because it is precisely in these organizations that the greatest orientation towards learning is present on the part of the employees.

The research results also indicate that there are differences between employees and leaders in terms of approach to learning. The same was noted in the research by Joo (2010, p. 1179), in which the impact of leadership on employee performance was examined. Indeed, in this hearing it was also shown that a lot depends on the leader, and that he is the one who, through his actions, ultimately determines the very approach to lifelong learning among employees.

Finally, in the research process it was concluded that there is a statistically significant difference in avoiding learning among employees, considering what type of leader is in the organization. The same was also investigated in the scientific work of Ghosh and Reio (2013, p. 165). At the very end of this part, it can be concluded that all the hypotheses set at the very beginning have been confirmed through the research process.

6 Conclusion

Based on the analogy of previous research, and empirical validation, on a sample of 30 examinees, useful knowledge was obtained about the ways and methods of support of different types of leaders to their employees in the context of lifelong learning. The results recorded on the sample confirmed the set hypotheses, and indicate that there are significant differences in the support of leaders towards employees in the context of lifelong learning. The research results recorded in this paper support the fact that employees' attitudes towards lifelong learning, approach and avoidance of learning may depend on the type of leader. The autocratic

style stands out as the one that best influences the development of the concept of lifelong learning in the organization.

The main contribution of this research is reflected in the theoretical and applied sense. In a theoretical sense, the work provides insight into the relationship between leadership styles and lifelong learning on a new, innovative approach. In the applied sense, through the results of the research, it is possible to determine which leadership styles contribute the most to the lifelong learning of employees.

The results of this research provide a broader picture of lifelong learning of employees and are one of the first studies of this kind in this region. Also, through the process of research of this type, the old paradigm that the autocratic style is harmful and prevents the development of ideas, creativity and learning is destroyed. The results of the research say the opposite. Also, insight is gained into cultural determinants, where the question is raised whether it is perhaps a cultural phenomenon that employees are most tolerant of creativity and the acquisition of new knowledge in an atmosphere imposed by an autocratic leader.

The main limitations of the research are reflected in the complexity of data collection and the potential dangers of insincerity when giving answers by the respondents.

However, this can be an interesting topic for further research in this area, such as learning difficulties, rewards for learning, etc. It is useful to state that the leader is the absolutely most important person in the organization, on whom the activities of all other individuals in it depend, therefore it is useful for the leader to adapt and subordinate his style of behavior and management to the progress of the organization.

References

1. Batista-Taran, L. C., Shuck, M. B., Gutierrez, C. C., & Baralt, S. (2009). The role of leadership style in employee engagement. In M. S. Plakhotnik, S. M. Nielsen, & D. M. Pane (Eds.), *Proceedings of the Eighth Annual College of Education & GSN Research Conference* (pp. 15-20). Miami: Florida International University.
2. Birdi, K., Leach, D. J., & Magyari-Beck, K. (2016). Transformational leadership, goal orientation, and self-regulation as predictors of employee learning in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 807-818. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1179678>
3. Chandra T., Priyono. (2016). Satisfaction of Employee Performance—Studies in the School of SMPN 10 Surabaya. *International Education Studies*. Vol. 9, No. 1., ISSN 1913-9020 E-ISSN 1913-9039.
4. Chukwusa J. (2019). Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries. *Library Philosophy and Practice (e- journal)*. <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/2019>
5. Cournoyer, B.R. (2014). *The social work skills workbook*. Brooks/Cole, Cengage Learning: Belmont, CA.

6. Davis, S. M., & Cosenza, R. M. (2002). The role of leadership in the development of lifelong learning in organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 43–56. <https://doi.org/10.1177/107179190200900104>
7. Desgourdes, C., Hasnaoui, J., Umar, M., Gonzales Feliu, J. (2023). Decoding laissez-faire leadership: an in-depth study on its influence over employee autonomy and well-being at work. *International Entrepreneurship and Management Journal* <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00927-5>
8. Foong C. (2024). Leadership and Lifelong Learning in Higher Education: Leading for Learning in The Industrial Revolution 4.0 Era. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, Vol 13, Issue 1, E-ISSN: 2226-6348.
9. Garcia, C. P. (2014). Leadership, learning and organizational change: A critical review of the literature. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 629–642. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2013-0126>
10. Ghosh, R., & Reio, T. G. (2013). Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of learning orientation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 165-188. <https://doi.org/10.1177/0021886313476969>
11. Gijssels, C., & Janssen, P. (2017). The role of leadership in lifelong learning and knowledge management: A conceptual framework. *International Journal of Educational Management*, 31(3), 314–328. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2017-0045>
12. Ho, Y., Chen, S., Hsieh, T. (2019). A Study on the Mediating Effect of Learning Orientation on the Relationship Between Transformational Leadership and Employee Lifelong Learning. *The Journal of Social Sciences Research*, Vol. 5, Issue. 1, pp. 48-50, ISSN(e): 2411-9458, ISSN(p): 2413-6670.
13. Iqbal, J. M. (2009). Life long education: A conceptual debate. *International Journal of Media, Technology and Lifelong Learning*, 5(1), 1.
14. Joo, B. K. (2010). The influence of transformational leadership on employee performance and the mediating role of goal orientation. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 38(8), 1179-1194. <https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.8.1179>
15. Kotur, Bhargava R., Anbazhagan, S. (2014). The Influence of Education and Work-Experience on the Leadership Styles. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Volume 16, Issue 2. Ver. I, e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668, pp 103-110.
The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job
16. Lumumba, K. P., Simatwa, E. M. W., & Jane, K. (2021). Influence of Leadership Style on Organizational Performance of Primary Teachers Training Colleges in Lake Victoria Region of Kenya. *Creative Education*, 12, 2228-2251. <https://doi.org/10.4236/ce.2021.129170>
17. Olejnik, I. (2022). The concept of lifelong learning – Managers' expectations and youth attitudes. *Silesian University of technology publishing house*, 159.
18. Ong, C. H., Lim, L. P., Adriana, M. R., Tan, O. O., & Goh, C. F. (2020). Exploring lifelong learning outcomes among adult learners via goal orientation and information literacy self-efficacy. *Education and Information Technologies*, 25(2), 1453–1473. <https://doi.org/10.1007/s10639-019-10359-4>
19. Qin, M. (2022). The Impact of Middle and Senior Leadership Styles on Employee Performance -- Evidence From Chinese Enterprises. *Informing Science Institute*.
20. Sabir, M. S., Sohail, A., & Khan, M. A. (2011). Impact of leadership style on organization commitment: In a mediating role of employee values. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 3(2), 145–152.

21. Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between transformational leadership and employees' performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 175-183.
<https://doi.org/10.1080/13594320802094458>
22. Sánchez-Rodríguez, S., González-Rocha, J., Cruz-Rivera, M., & Rodríguez-Morales, M. (2024). Impact of leadership on organizational culture: Review of literature of Latin American countries. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 55, 193–204.
23. Shahid, A. (2024). Transformational Leadership: Are Leaders Open to a New “CALL”? Challenges, Adaptation, Leadership and Learning. *Open Journal of Business and Management*, 12, 3806-3822. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.126190>
24. Sharma, J., Singh, K. (2013). A Study on the Democratic Style of Leadership. *International Journal of Management & Information Technology*. Volume 3, No 2.
25. Siddique, M., & Saadat, A. (2024). Effects of leadership styles on employees' motivation: A literary debate. *Administrative and Management Sciences Journal*, 2(2), 187-192
26. Sokolić, D., Croitoru, G., Florea, N., Robescu, V., Cosac, V. (2024). The Effect of Leadership Styles on Employee Motivation and Organizational Performance in Public Sector Organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, Volume 15(29), Issue 1.
27. Udin, U. (2023). Linking transformational leadership to organizational learning culture and employee performance: The mediation-moderation model. *International Journal of Profess. Bus. Review Miami*, v. 8, n. 3, p. 01-17, e01229.
28. Verma, M., & Singh, T. (1995). Continuing education: Concepts and strategies. *Indian Pediatrics*, 32(6), 558.

Lejla Imamović Lerić je raziskovalka, TA psihoterapevtka v izobraževanju in svetovalka, podoktorska študentka psihologije. Je certificirana strokovna delavka na področju socialnega varstva. Njeno strokovno področje zajema raziskovanje, statistične podatke, socialno psihologijo, organizacijsko psihologijo in pedagogiko. Njene raziskave se osredotočajo na izvor samopodob, njihovo vlogo pri motivaciji in samouravnavanju ter njihov vpliv na uspešnost in medosebne procese. Ima izkušnje s poučevanjem, delom na področju socialnega in zdravstvenega varstva, z delavnicami, je certificirana menedžerka za dobro počutje na delovnem mestu, ter trenerka progresivne mišične relaksacije. Sodelovala je na mednarodnih in državnih konferencah ter tečajih, redno objavlja članke.

Lejla Imamović Lerić is researcher, TA psychotherapist in education and counsellor, postdoctoral student of psychology. Certified professional in the social protection system. Expert in research, statistical data, social psychology, organisational psychology, pedagogy. Her research is concerned with the origins of these self-concepts, their role in motivation and self-regulation, and their impact on performance and interpersonal processes. She has experience in teaching, social and health care, workshops, , certified as a well-being manager at the workplace and trainer for progressive muscle relaxation. "She has participated in international and national conferences and courses, and regularly publishes article

Povzetek:

Razmerje med stilom vodenja in vseživljenjskim učenjem zaposlenih

Research Question (RQ): Vseživljenjsko učenje je osnova današnjega poslovanja. Vsi zaposleni in njihovi vodje se morajo v sodobnem času nenehno učiti in delati na razvoju svojih sposobnosti. Kljub temu vseživljenjsko učenje zahteva določen trud in podporo skozi ves proces. Glavni problem raziskave je bil vpliv različnih stilov vodenja na vseživljenjsko učenje. Glavno vprašanje je bilo, ali vodje in stili vodenja vplivajo na vseživljenjsko učenje svojih zaposlenih in sledilcev?

Purpose: Glavni namen raziskave je bil preučiti povezavo med slogi vodenja in vseživljenjskim učenjem zaposlenih. Namen je bil ugotoviti, kateri slogi vodenja najbolj podpirajo vseživljenjsko učenje, torej kateri slogi vodenja vodijo do največje motivacije, ko gre za vseživljenjsko učenje zaposlenih.

Method: V teoretičnem delu dela so bile upoštevane predhodne raziskave, povezane s to temo. Empirična raziskava je bila opravljena na vzorcu 30 podjetij, malih in srednje velikih, v Balkanski regiji, v kateri je bila opravljena analiza stilov vodenja v analiziranih podjetjih, analiza metod vseživljenjskega učenja ter preučena povezava med stili vodenja in vseživljenjskim učenjem.

Results: Rezultati raziskave kažejo, da je najbolj zastopan slog vodenja v malih in srednje velikih podjetjih demokratični (56,7 %). Ko gre za podporo zaposlenim v kontekstu dodatnega učenja, rezultati raziskave kažejo, da so avtorski vodje najpogostejše pripravljene podpreti svoje zaposlene s finančnimi naložbami, medtem ko so demokratični vodje bolj pripravljene svojim zaposlenim zagotoviti proste dni za strokovno izboljšanje. Prav tako rezultati raziskave kažejo, da je pristop k učenju med zaposlenimi najbolj študijsko zavzet in boljši v primerih, ko je vodja avtokrat, izogibanje učenju pa je najbolj prisotno v primerih, ko je vodja laissez-faire.

Organization: Z raziskavo je bilo ugotovljeno, kateri vodstveni slogi so najbolj prispevali k motivaciji za vseživljenjsko učenje, vpogled v te rezultate pa bi lahko bil vhod za vodje (ali tiste, ki nameravajo postati vodje), kako prilagoditi svoj slog v kontekstu največje motivacije zaposlenih za vseživljenjsko učenje.

Society: Več znanja oziroma učenja zagotovo vodi k večji družbeni odgovornosti. Z vseživljenjskim učenjem ne koristijo le zaposleni, temveč tudi vodje, stranke, potrošniki in širša družbena skupnost.

Originality: Raziskava te vrste je ena od najbolj pomembnih v regiji, kjer se na vzorcu malih in srednje velikih podjetij išče povezava med vodstvenimi slogi in vseživljenjskim učenjem.

Limitations / further research: Omejitve raziskave se nanašajo na težave pri oblikovanju vzorca in pridobivanju podatkov. Priporočila za prihodnje raziskave se nanašajo na vključitev dodatnih spremenljivk v obstoječo konstelacijo, med katerimi so upravljanje sprememb, kakovost in formalno izobraževanje.

Ključne besede: vseživljenjsko učenje, vodje, vodenje, managerji, stili, priporočila, vpliv.



Dolgotrajni bolniški stalež nad 42 in nad 365 dni v Republiki Sloveniji

Nevenka Šestan*

UKC Ljubljana, Zaloška 2, 1000 Ljubljana, Slovenija
nevenka.sestan@kclj.si

Anita Jelen

UKC Ljubljana, Zaloška 2, 1000 Ljubljana, Slovenija
anita.jelen@kclj.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšna je porazdelitev najpogostejših skupin bolezni po Mednarodni klasifikaciji bolezni MKB-10-AM (različica 11) po spolu in starostnih skupinah z dolgotrajnim bolniškim staležem (DBS) nad 42 in nad 365 dni v letih od 2021 do 2023?

Namen: Namen raziskave je identificirati skupine bolezni po MKB-10-AM (različica 11), ki so najpogostejše povezane z DBS nad 42 in nad 365 dni pri delovno aktivni populaciji.

Metoda: Raziskava združuje deskriptivno metodo za pregled literature in kvantitativno metodo za statistično analizo podatkov iz zbirk Nacionalnega inštituta za javno zdravje, Republike Slovenije (NIJZ, RS), kar omogoča sistematično in poglobljeno razumevanje DBS nad 42 in 365 dni.

Rezultati: Analiza DBS v obdobju 2021–2023, ki je zajemala primere odsotnosti, daljše od 42 oziroma 365 dni, razvrščene po spolu, starostnih skupinah in skupinah bolezni po klasifikaciji MKB-10-AM (verzija 11), je razkrila več ugotovitev. Pri ženskah do 40. leta starosti so bili najpogostejši razlogi za DBS nad 42 dni povezani z nosečnostjo, porodom in poporodnim obdobjem. V starejših starostnih skupinah, torej pri ženskah, starih 41 let in več, pa so v ospredje stopile bolezni mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva, ki so predstavljale najpogostejši vzrok tako za DBS nad 42 kot tudi nad 365 dni. Pri mlajših moških ter moških do 54. leta so bile med najpogostejšimi razlogi za DBS nad 42 dni poškodbe in zastrupitve izven delovnega mesta. Tem so po pogostosti sledile bolezni mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva, pri katerih se pojavljajo tudi najdaljše odsotnosti, daljše od 365 dni.

Organizacija: Ustrezno zasnovana organizacija dela predstavlja ključne dejavnike pri zmanjševanju tveganj za DBS, zlasti v kontekstu kroničnih nenalezljivih bolezni, preobremenjenosti, neugodnih delovnih pogojev ter pomanjkanju ustrezne podpore na delovnem mestu.

Družba: Le s sodelovanjem med delodajalci, zaposlenimi in širšo družbo je mogoče doseči trajnostno izboljšanje zdravja delovno aktivnega prebivalstva ter zmanjšanje finančnih in socialnih posledic DBS.

Originalnost: Ta raziskava o DBS, razčlenjena po spolu, skupinah bolezni MKB-10-AM (verzija 11) in starostnih skupinah, predstavlja pomemben znanstveni prispevek k celovitemu razumevanju vzročnih dejavnikov, ki vplivajo na DBS. Odraža se v sistematičnem in večdimenzionalnem analitičnem pristopu, ki združuje demografske, epidemiološke in časovne vidike, ter opredeljuje različnih časovnih pragov DBS, vključno z odsotnostmi, daljšimi od 42 in 365 dni.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava zajema triletno obdobje in proučuje DBS, opredeljen z mejnikom nad 42 in 365 dni. Razširitev časovnega okvira in vključitev prevladujočih diagnoz znotraj skupin bolezni po MKB-10-AM (verzija 11) bi omogočila natančnejšo identifikacijo specifičnih diagnoz in boljše zaznavanje dolgoročnih trendov.

Ključne besede: dolgotrajni bolniški stalež, nezmožnost za delo, delovno aktivna populacija, bolniški stalež glede na starostne skupine.

1 Uvod

Pogosta bolniška odsotnost, ki jo običajno opredeljujemo kot tri ali več ločenih odsotnosti z dela v enem letu, pogosto ni prepoznana kot resna težava, saj posamezniki v teh primerih praviloma niso odsotni z dela dalj časa neprekinjeno. Vendar pa lahko visoka frekvenca krajših odsotnosti predstavlja pomemben zgodnji pokazatelj zmanjšane delovne sposobnosti oziroma začetnih težav na področju zdravja zaposlenih (Notenbomer et.al., 2019). Zato je smiselno, da se pogoste bolniške odsotnosti ne obravnavajo zgolj kot administrativno vprašanje, temveč kot pomemben indikator morebitne potrebe po pravočasnem in celovitem ukrepanju. DBS, ki traja več kot dvanajst zaporednih mesecev predstavlja izrazit javnozdravstveni in socioekonomski izziv, prisoten tako v slovenskem prostoru kot tudi v širših globalnih družbah. Naraščajoči trendi bolniških odsotnosti, ki jih potrjujejo podatki Statističnega urada RS (SURS, 2023), povzročajo povečane obremenitve zdravstvenega in pokojninskega sistema ter delodajalcev. DBS tako izpostavlja potrebo po razvoju celovitih politik za ohranjanje delovne zmožnosti, učinkovito reintegracijo zaposlenih in preprečevanje socialne izključenosti. Vse bolj se uveljavlja potreba po celostnih modelih upravljanja z delovno nezmožnostjo, ki vključujejo tako zdravstvene kot delovnopravne, socialne in psihološke vidike rehabilitacije (OECD, 2022).

Bolezni mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva, neoplazme, duševne in vedenjske motnje ter poškodbe, tako izven delovnega mesta kot pri delu, predstavljajo najpogostejše vzroke za DBS. Te zdravstvene težave pomembno vplivajo na posameznikovo delovno sposobnost, saj pogosto povzročajo začasno ali trajno zmanjšanje funkcionalnih zmožnosti in onemogočajo redno opravljanje delovnih nalog (Nguyen et al., 2024; Mohamed et al., 2019; Louwerse et al., 2018; Kim & Choi, 2016).

DBS močno vpliva tudi na kakovost življenja posameznika, saj se ta sooča z dolgotrajnimi omejitvami, povezanimi z zdravjem in posledično tudi na socialnem in finančnem področju. Zmanjšan prihodek zaradi nadomestila za bolniško odsotnost ter omejen stik s sodelavci lahko vplivata na posameznikovo samozavest in psihično zdravje. Raziskave kažejo, da neugodni delovni pogoji, slaba delovna kultura ter intenzivnost fizičnih ali psihosocialnih obremenitev znatno vplivajo na pogostost in trajanje bolniškega staleža (Virtanen et al., 2018).

Tudi raba in zloraba bolniške odsotnosti presega zdravstvene razloge ter odraža širše delovne in organizacijske razmere. Poljska študija je pokazala, da na zlorabo vplivajo zaznave delovnih pogojev, zlasti motivacijskih, socialnih in lastniških. Čeprav je bolniška odsotnost namenjena zdravstveni nezmožnosti, je skoraj četrtina zaposlenih priznala, da jo uporablja tudi za zasebne

obveznosti, kar odpira vprašanja o etiki in kulturi odsotnosti. Kakovostni odnosi in visoka usposobljenost zaposlenih se izkazujejo kot zaščitni dejavniki pred zlorabami (Jurek, 2023).

Namen raziskave je identificirati skupine bolezni po MKB-10-AM (različica 11), ki so najpogostejše povezane z dolgotrajnim bolniškim staležem nad 42 in nad 365 dni pri delovno aktivni populaciji.

2 Teoretična izhodišča

V letu 2020 je bilo v Sloveniji v DBS evidentiranih 25.777 oseb, kar je predstavljalo 2,6 % celotne delovno aktivne populacije. Delež oseb v DBS je v obdobju 2015–2019 postopno naraščal, in sicer z 2,1 % na 2,8 % (Revizijsko poročilo, 2023). Med njimi je bilo približno 1.364 posameznikov odsotnih z dela več kot tri in do pet let. Skupno število oseb v DBS se je v letu 2020 glede na leto 2015 povečalo za 35,4 %. Najvišja pojavnost je bila zaznana v starostni skupini 55–59 let (SURS, 2023). Poleg tega se je postopoma povečevalo tudi število odsotnosti, ki bremenijo Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS), pri čemer je največji delež (46 %) predstavljala skupina oseb, odsotnih od 45 dni do šestih mesecev. Stroški povezani z bolniško odsotnostjo so eni izmed največjih postavk v okviru zdravstvenega proračuna, kar kaže na potrebo po sistemskih rešitvah za zmanjšanje bremena DBS in izboljšanje reintegracije delovno aktivnega prebivalstva (Letno poročilo ZZZS, 2023).

DBS je pogosto posledica kompleksnih in resnih zdravstvenih stanj, ki zahtevajo dolgotrajno zdravljenje, celotno rehabilitacijo ter obsežno multidisciplinarno obravnavo. Posebno pozornost je treba nameniti posebej mlajši moški populaciji, saj statistični podatki kažejo, da so poškodbe, ki nastanejo izven delovnega mesta, eden najpogostejših vzrokov za DBS (Cullen et al., 2021). Pogosti razlogi za daljše odsotnosti vključujejo tudi kronične nenalezljive bolezni, kot so bolezni mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva, neoplazme, duševne in vedenjske motnje, bolezni obtočil, poleg katerih se pojavljajo tudi druge zdravstvene težave. Med najpogostejšimi zdravstvenimi težavami, ki prispevajo k DBS, so bolečine v križu, ki pogosto vodijo v zmanjšano delovno zmožnost, dolgotrajno izključenost s trga dela ter v funkcionalno invalidnost (WHO, 2024; Tousignant-Laflamme et al., 2023).

Primerjalna analiza politik na področju invalidnosti v različnih državah kaže, da je kljub institucionalnim in kulturnim razlikam mogoče identificirati skupne izzive in pristope za reševanje tega perečega problema. Učenje iz dobrih praks ter prenosi znanja iz tujih sistemov so zato ključnega pomena za oblikovanje učinkovitih nacionalnih strategij. Študije primerov iz Norveške, Švedske, Nizozemske in Švice ponazarjajo trend premika k pristopu, osredotočenemu na delovno sposobnost posameznika. V vseh štirih državah se to odraža v kriterijih za upravičenost do nadomestila za invalidnost, ki temeljijo predvsem na preostali delovni zmožnosti oziroma zmožnosti za ustvarjanje dohodka, namesto zgolj na medicinski diagnozi (OECD, 2020).

Ocenjevanje delovne zmožnosti v okviru DBS je ključno za nadaljnje upravljanje zaposlitvenega statusa. V Sloveniji o tem odloča invalidska komisija, ki na podlagi medicinske dokumentacije in strokovnih mnenj določi preostalo delovno zmožnost ter presodi o morebitni prilagoditvi delovnega mesta, prerazporeditvi ali priznanju začasne oziroma trajne invalidnosti (Uradni list RS, št. 117/05).

Za delodajalce ima odsotnost zaposlenih zaradi DBS številne neposredne in posredne posledice, med katerimi so zlasti zmanjšana produktivnost zaradi manjšega števila delovno aktivnih delavcev ter dodatnih stroškov, povezanih z nadomeščanjem odsotnih delavcev. Poveča se tveganje za socialno izolacijo in stigmatizacijo posameznika ter hkrati zmanjša motivacija preostalih zaposlenih, ki prevzemajo dodatne delovne obveznosti. To lahko privede do povečanega nadurnega dela, višje ravni stresa ter posledično do poslabšanja duševnega in ali fizičnega zdravja, kar lahko vodi v nadaljnje bolniške odsotnosti. Kljub temu pa so pravice zaposlenih v tovrstnih primerih varovane z veljavno pravno ureditvijo (Revizijsko poročilo, 2023; Kuoppala et al., 2008).

Vračanje na delo po DBS je pogosto kompleksno in zahteva sistematično načrtovanje. Proces vključuje prepoznavanje ovir in dejavnikov, ki zavirajo vrnitev, pri čemer so ključni individualni psihološki dejavniki, raven socialne podpore na delovnem mestu ter dostopnost socialnih in rehabilitacijskih programov. Zaposleni pogosto težko ocenijo svojo pripravljenost za ponovno vključitev, kar je povezano z negotovostjo glede implementacije prilagoditev na delovnem mestu. V praksi se pogosto uvajajo postopki postopne vrnitve, pri katerih posameznik sprva opravlja delo s skrajšanim delovnim časom, obremenitev pa se postopoma povečuje in je individualno prilagojena posamezniku (Volker et. al., 2015, Virtanen et. al., 2025). Psihosocialna podpora ima ključno vlogo pri lažjem ponovnem vključevanju, medtem ko prilagoditve delovnega mesta in delovnih nalog omogočajo opravljanje dela v skladu z zdravstvenim stanjem zaposlenega (Boštjančič, Galič, 2020; de Geus et.al., 2024). Zato je ključno, da se v zdravstvu in delovnem okolju vzpostavijo podporni mehanizmi, ki spodbujajo čim hitrejšo rehabilitacijo in ponovno vključitev v delovno okolje, kadar je to mogoče (Šestan et. al., 2025). Pri tem je nujno vzpostaviti etično ravnotežje med ekonomskimi cilji organizacije in varstvom pravic zaposlenih. Prezahtevna pričakovanja delodajalcev ali morebitna stigmatizacija zaposlenih lahko vodijo v dodatne psihološke obremenitve in negativno vplivajo na uspešnost vrnitve (ILO, 2016).

Med ključne intervencijske pristope za zmanjševanje DBS sodi izvajanje celostnega programa promocije zdravja na delovnem mestu, ki vključuje ergonomske prilagoditve delovnih procesov, sistematično obvladovanje psihosocialnih obremenitev, spodbujanje zdravega življenjskega sloga ter implementacijo drugih preventivnih strategij. Učinkovito upravljanje tveganj mora temeljiti na hierarhiji nadzora, pri čemer imajo prednost ukrepi, ki ciljajo na odpravo ali zmanjšanje nevarnosti pri njihovem izvoru, pred ukrepi, usmerjenimi zgolj v individualno prilagoditev zaposlenih na neustrezne delovne pogoje (Andersen et al., 2012; Cullen et al., 2018). V kontekstu demografskih sprememb posebno pozornost zahteva staranje delovne sile, ki zaradi večje pojavnosti kroničnih nenalezljivih bolezni ter upada funkcionalnih

zmožnosti predstavlja dodatni izziv pri oblikovanju učinkovitih preventivnih politik in zagotavljanju trajnejše delovne zmožnosti.

V raziskavi o DBS smo si na podlagi pridobljenih teoretičnih ugotovitev zastavili obširno raziskovalno vprašanje (RV):

RV: Kakšna je porazdelitev najpogostejših skupin bolezni po Mednarodni klasifikaciji bolezni MKB-10-AM (različica 11) po spolu in starostnih skupinah z DBS nad 42 in nad 365 dni v letih od 2021 do 2023?

3 Metoda

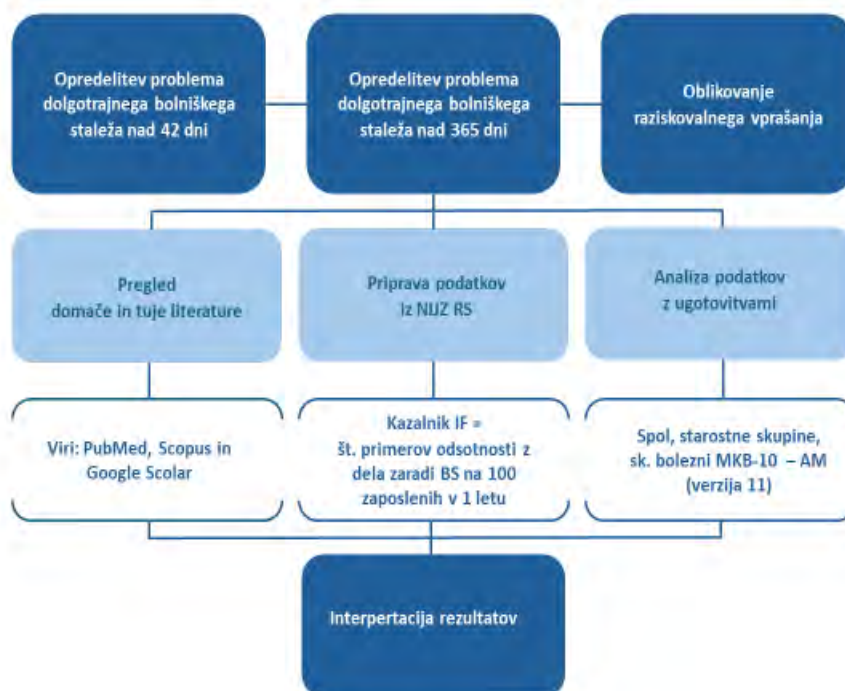
Po opredelitvi raziskovalnega problema in oblikovanju raziskovalnega vprašanja je bila izvedena analiza, ki je temeljila na sistematičnem pregledu znanstvene literature ter na podatkih uradnih epidemioloških virov. Pri pregledu znanstvenih objav so bile uporabljene visoko verodostojne bibliografske in podatkovne baze (PubMed, Scopus, Google Scholar). Iskanje je potekalo z uporabo strukturiranih kombinacij ključnih besed, kar je omogočilo vključitev najnovejših empiričnih ugotovitev o determinantah, posledicah in strategijah obvladovanja DBS. Vključitveni kriteriji so obsegale objave v angleškem ali slovenskem jeziku, objavljene med letoma 2008 in 2025, z empirično ali pregledno raziskovalno zasnovo.

Za kvantitativno oceno pojavnosti DBS so bili uporabljeni epidemiološki podatki iz baze podatkov NIJZ, ki zajemajo obdobje 2021–2023. Analiza je temeljila na standardiziranem kazalniku – INDEKS FREKVENCE (IF) - Število primerov odsotnosti z dela zaradi bolniškega staleža na 100 zaposlenih v 1 letu, skladno z metodološkim pristopom NIJZ.

$$IF = \text{število primerov} \times 100 / \text{število zaposlenih}$$

Slika 1

Struktura raziskovalnega modela dolgotrajnega bolniškega staleža nad 42 dni in nad 365dni



Podatki so bili analizirani glede na:

- spol,
- starostne skupine
- skupine bolezni po Mednarodni kalsifikaciji bolezni MKB 10 – AM (verzija 11)
- bolniške odsotnosti nad 42 dni
- bolniške odsotnosti nad 365 dni
- časovno obdobje 2021 – 2023

Poseben poudarek je namenjen interpretaciji DBS, trajajočega ≥ 42 dni in ≥ 365 dni. Diskusija je umeščena v kontekst obstoječe znanstvene literature ter širših epidemioloških trendov, kar omogoča celovitejše razumevanje obravnavanega problema.

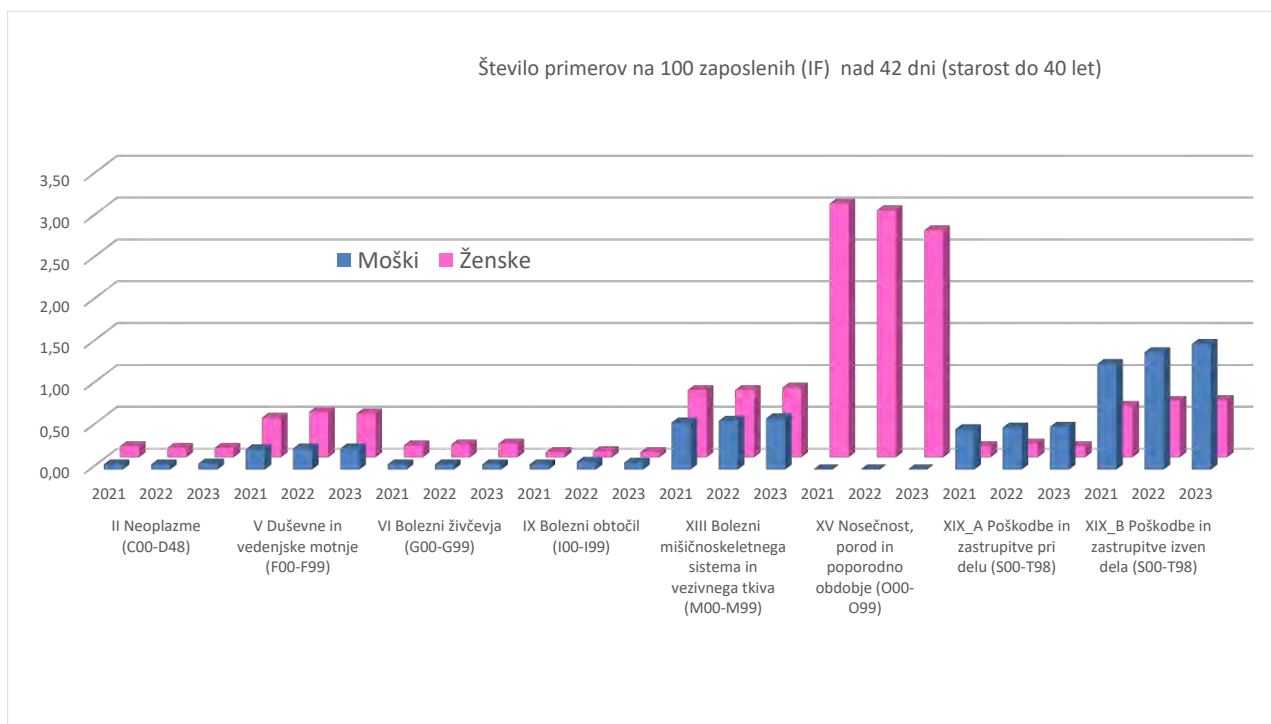
4 Rezultati

4.1 DBS nad 42 in nad 365 dni v starostni skupini do 40 let

Rezultati raziskave kažejo, da smo v obdobju med letoma 2021 in 2023 pridobili obsežen in poglobljen vpogled v pojavnost DBS. Posebna pozornost je bila namenjena razlikam med spoloma, posameznimi starostnimi skupinami ter skupinami bolezni opredeljenimi po Mednarodni klasifikaciji bolezni (MKB-10-AM, različica 11). Analizirali smo tudi DBS, ki traja več kot 42 oziroma več kot 365 dni.

Analiza DBS nad 42 dni v starostni skupini do 40 let je pokazala, da je pri ženskah zabeležen najvišji IF, pri čemer posebej izstopajo zapleti, povezani z nosečnostjo, porodom in poporodnim obdobjem. Incidenca DBS pri ženskah se je v obdobju 2021–2023 gibala med 3,03 v letu 2021 in 2,71 v letu 2023. Pri moških so kot prevladujoči vzrok DBS izstopale poškodbe in zastrupitve izven dela, pri katerih je IF narasel z 1,26 v letu 2021 na 1,50 v letu 2023, kar kaže na naraščajoč trend teh diagnoz povezanih z DBS. Pri obeh spolih se kot pomemben in trajen etiološki sklop pojavljajo tudi bolezni mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva, kar potrjuje njihov trajen pomen v strukturi obremenitev z DBS (slika 2).

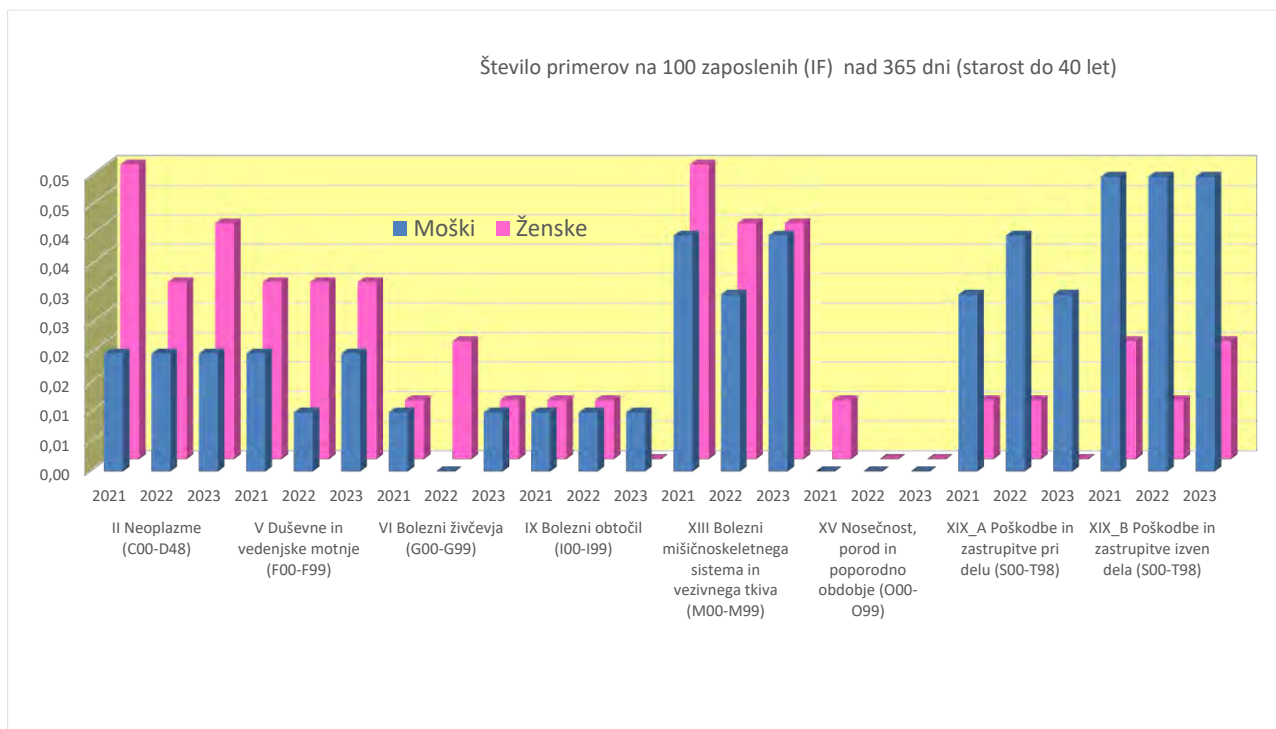
Število primerov BS na 100 zaposlenih (IF) po MKB 10 (verzija 11), nad 42 dni v starostni skupini do 40 let, v letih od 2021 do 2023.



Pri DBS, ki traja več kot 365 dni, v starostni skupini do 40 let, IF kaže značilno drugačno epidemiološko sliko. Analiza podatkov pri ženskah prikazuje, da je bilo največ primerov za DBS zaradi bolezni mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva, sledijo neoplazme ter duševne in vedenjske motnje. Pri moških v vseh opazovanih letih prevladujejo poškodbe in zastrupitve izven dela, sledijo bolezni mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva ter poškodbe in zastrupitve pri delu, kar kaže na specifične vzorce obolevnosti med spoloma v tej starostni skupini in DBS nad 365 dni (slika 3).

Slika 3

Število primerov BS na 100 zaposlenih (IF) nad 365 dni v starostni skupini do 40 let, v letih od 2021 do 2023.

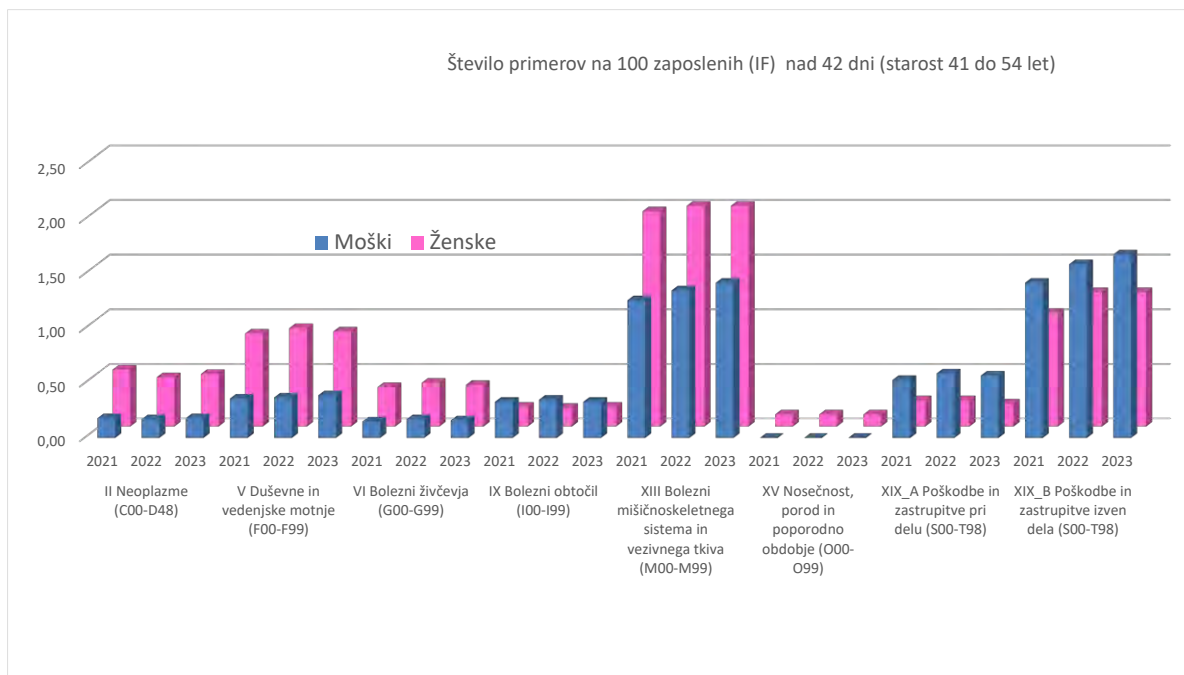


4.2 DBS nad 42 in nad 365 dni v starostni skupini od 41 do 54 let

V opazovanem obdobju DBS, ki traja več kot 42 dni, v starostni skupini od 41 do 54 let kaže, da so pri ženskah najštevilčnejše dolgotrajne bolniške odsotnosti ponovno zaradi bolezni mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva, sledijo jim poškodbe in zastrupitve izven dela ter duševne in vedenjske motnje, kar kaže tudi na pomemben vpliv psihosocialnih dejavnikov tveganja na dolgotrajno delovno nezmožnost. Pri moških se pojavljajo iste skupine bolezni, kot pri mlajši moški populaciji saj so še vedno na prvem mestu poškodbe in zastrupitve, ki so nastale izven dela, sledijo bolezni mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva, na tretjem mestu pa se pojavljajo poškodbe in zastrupitve, povezane z delom (slika 4).

Slika 4

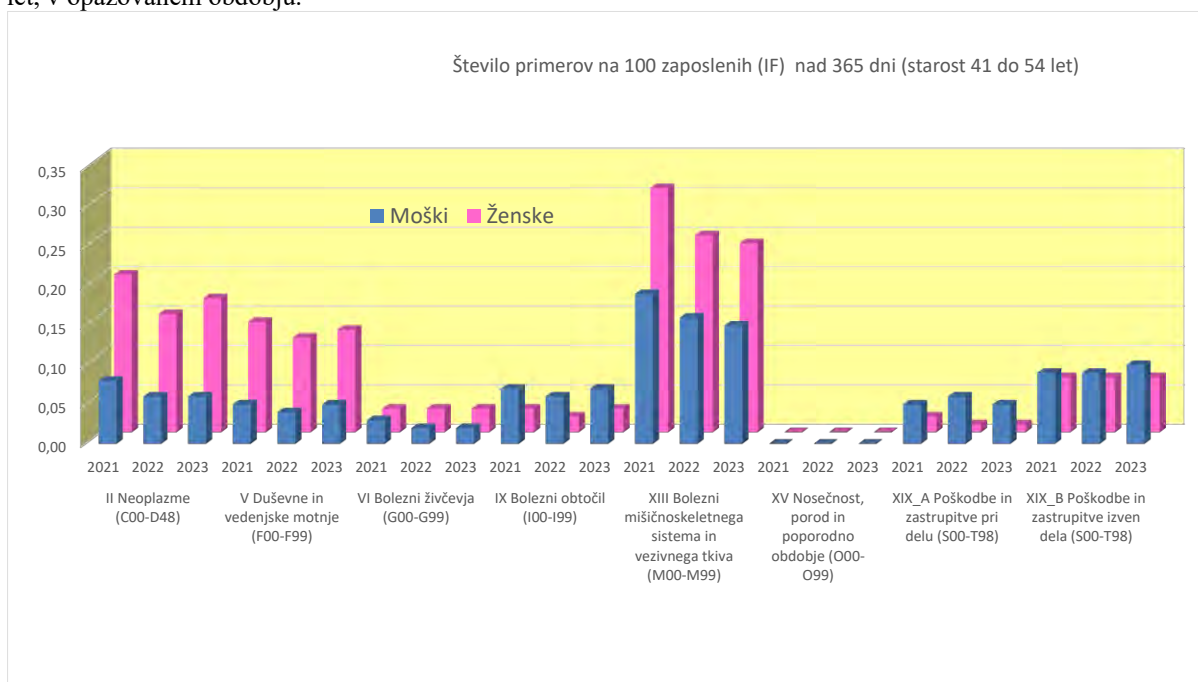
Število primerov BS na 100 zaposlenih (IF) po MKB 10(verzija 11) nad 42 dni v starostni skupini od 41 do 54 let, v opazovanem obdobju.



Pri DBS, ki presega 365 dni, (IF) nakazuje, da so v starostni skupini od 41 do 54 let najpogostejše zastopane bolezni mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva, pri obeh spolih. Pri ženskah med vodilne skupine bolezni sodijo tudi neoplazme ter duševne in vedenjske motnje, medtem ko so pri moških poleg bolezni mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva pogosti še primeri poškodb in zastrupitev izven dela, neoplazem ter bolezni obtočil (slika 5).

Slika 5

Število primerov BS na 100 zaposlenih (IF) po MKB 10(verzija 11) nad 365 dni v starostni skupini od 41 do 54 let, v opazovanem obdobju.

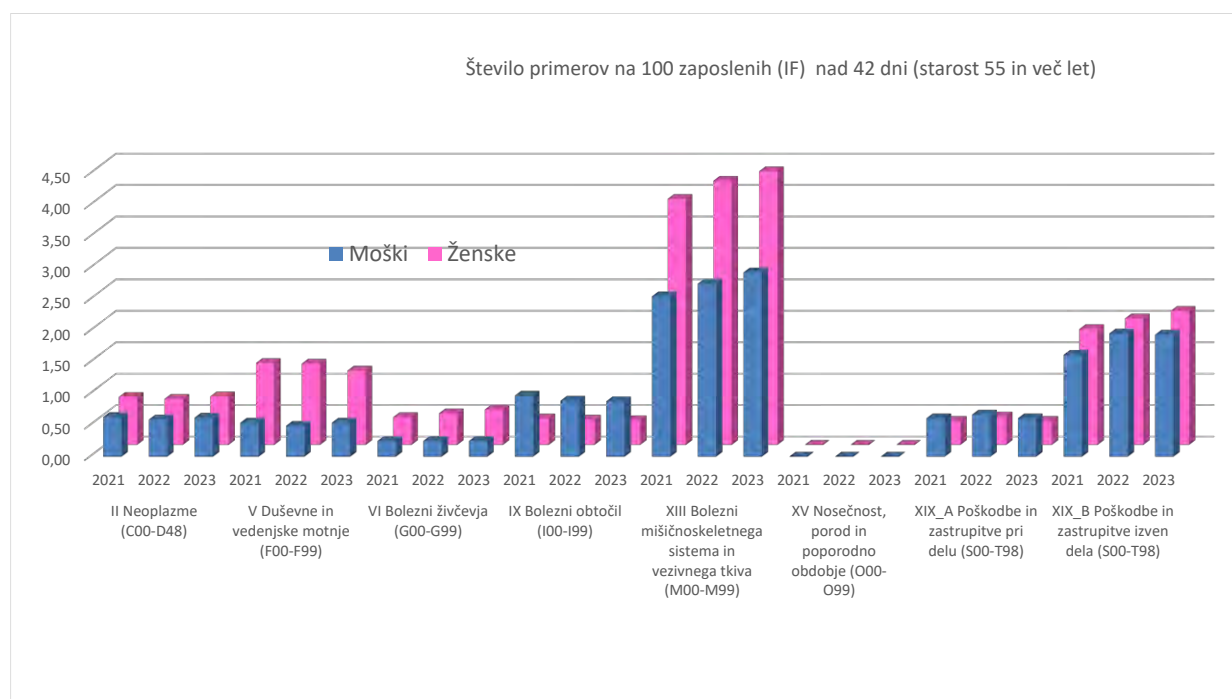


4.3 DBS nad 42 in nad 365 dni v starostni skupini nad 55 let in več

V starostni skupini nad 55 let je IF pri DBS, daljšem od 42 dni, v opazovanem obdobju dosegal največ primerov zaradi bolezni mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva prav tako pri obeh spolih. Pri ženskah se je gibal med najmanj 3,91 v letu 2021 in največ 4,35 v letu 2023, pri moških pa je ta nekoliko nižji med 2,55 v letu 2021 in 2,93 v letu 2023. Na drugem mestu so pri obeh spolih prevladovali poškodbe in zastrupitve izven dela. Pri ženskah med pogostejše skupine bolezni sodijo še duševne in vedenjske motnje, pri moških pa bolezni obtočil (slika 6).

Slika 6

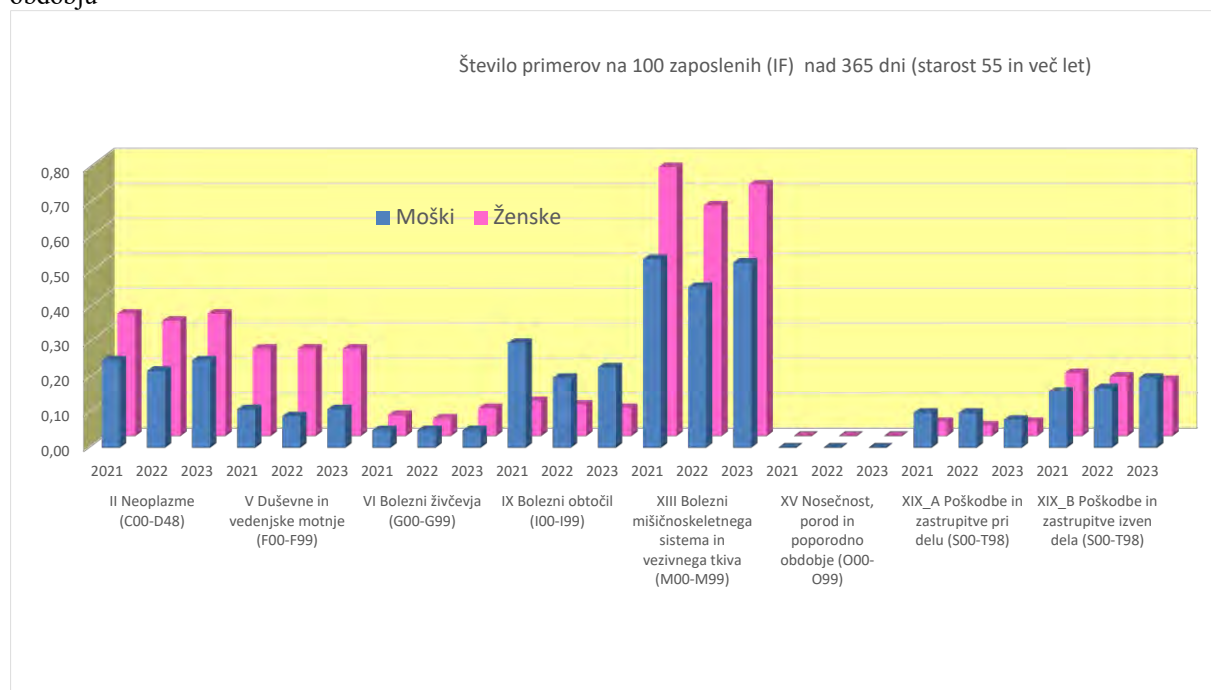
Število primerov BS na 100 zaposlenih (IF) po MKB 10(verzija 11) nad 42 dni, v starostni skupini 55 in več let, v opazovanem obdobju.



Pri DBS, daljšim od enega leta, se kaže, da so pri starejših od 55 let še vedno najpogostejši vzrok težave z boleznimi mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva, pri čemer so te pogostejše pri ženskah. Med vodilne skupine bolezni pri ženskah so tudi neoplazme ter duševne in vedenjske motnje. Pri moških pa so leta 2021 na drugem mestu po pogostosti izstopale bolezni obtočil na tretjem mestu so se uvrstile neoplazme. Ti podatki kažejo, da se vzroki za zelo dolge bolniške odsotnosti med spoloma razlikujejo in da se te razlike s starostjo še povečujejo (slika 7).

Slika 7

Število primerov BS na 100 zaposlenih (IF) nad 365 dni, v starosni skupini nad 55 let in več, v opazovanem obdobju



5 Razprava

V skladu z izsledki naše raziskave ter ob podpori ugotovitev iz domače in mednarodne znanstvene literature predstavljajo zapleti v nosečnosti, med porodom ter v poporodnem obdobju enega najpogostejših vzrokov za DBS pri ženskah v reproduktivnem obdobju (OECD, 2022; Brekkle et al., 2019). Analiza DBS, ki presega 42 dni, pri ženskah, mlajših od 40 let, razkriva razlike med državami in zdravstvenimi sistemi. Primerjalne študije, izvedene v ZDA, Združenem kraljestvu in skandinavskih državah, kažejo znatne razlike v pogostosti tovrstne odsotnosti, kar pogosto odraža razlike v dostopnosti in trajanju porodniškega in starševskega dopusta, kot tudi institucionalne podpore materam po porodu (Nandi et al., 2018). V slovenskem kontekstu, kjer sta zdravstveni sistem in sistem socialnega varstva dobro razvita in široko dostopna, so stopnje DBS, povezane z nosečnostjo, porodom in poporodnim obdobjem, primerljive s povprečjem držav članic Evropske unije. Kljub temu pa letna nihanja v pojavnosti DBS lahko nakazujejo na spremembe v delovnih pogojih, zakonodaji na področju starševstva, kot tudi širših socioekonomskih dejavnikov, ki vplivajo na odločanje posameznikov glede dolžine in načina izrabe bolniškega dopusta.

Naša študija potrjuje, da poškodbe in zastrupitve, izven dela predstavljajo najštevilčnejše primere za DBS pri mlajših moških v starostnih skupinah do 40 let ter med 41 in 54 let. Pri starejših moških nad 55 let se v naši študiji pojavljajo na drugem mestu pri DBS nad 42 dni. Pri mlajših moških se zaznava večja vključenost v dejavnosti z visokim tveganjem, med katere sodijo intenzivni športi, udeležba v cestnem prometu ter različne priložnostne aktivnosti, kar predstavlja pomembne etiološke dejavnike za nastanek poškodb in posledično izgubo delovne zmožnosti (Cullen et al., 2021). Dodatno raziskovalci ugotavljajo, da moški redkeje poiščejo

preventivno zdravstveno oskrbo, kar lahko vodi do poznejšega odkrivanja poškodb ali bolezni, daljšega trajanja rehabilitacije in s tem podaljšane odsotnosti z dela (Courtenay, 2019). Tudi v ženski populaciji so poškodbe in zastrupitve, ki so nastale izven dela, predstavljale pomemben vzrok za DBS z odsotnostjo, daljšo od 42 dni. Prisotne so bile v vseh starostnih skupinah in so se po številu primerov uvrščale na drugo oziroma tretje mesto. Prometne nesreče so bile leta 2020 tretji najpogostejši vzrok smrti na globalni ravni, kar kaže na njihov velik vpliv ne le na zdravstvene sisteme, temveč tudi na gospodarstvo in produktivnost delovno aktivnega prebivalstva. Takšne nesreče pogosto povzročijo hude mišično-skeletne poškodbe, ki lahko vključujejo poškodbe hrbtenice, trajno invalidnost ali paralizo (Mohamed et al., 2019). Tudi uživanje oziroma zloraba alkohola in drugih psihoaktivnih snovi ob prisotnosti kroničnih bolezni resno ogroža prometno varnost, saj zmanjšuje psihofizične sposobnosti voznika in povečuje tveganje za hude prometne nesreče (Šestan, 2016). Za uspešno okrevanje po prometnih poškodbah in ponovno vključitev posameznika v delovno okolje so ključni celostno zasnovani rehabilitacijski programi, saj je vpliv prometnih poškodb na delovno zmožnost izrazito kompleksen (Másilková, 2017).

Pri ženskah vseh starostnih skupin, tako do 40. leta kot v kasnejših obdobjih, predstavljajo bolezni mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva glavni vzrok dolgotrajnih bolniških odsotnosti daljših od 42 oziroma 365 dni, ter izgube delovne zmožnosti. Tako rezultati naše raziskave kot tudi globalni epidemiološki podatki potrjujejo navedene ugotovitve. Mišično-skeletne bolezni vključujejo več kot 150 različnih stanj, ki prizadenejo sklepe, mišice, kosti, vezi in kite, njihova visoka prevalenca pa odraža sistemski vpliv dolgotrajnih telesnih obremenitev (Gill et al., 2023; WHO, 2019). Naraščajoča pojavnost teh obolenj je opazna tudi pri mlajših ženskah, deloma zaradi sedečega dela, pogoste uporabe digitalnih tehnologij in pomanjkanja ergonomskih prilagoditev na delovnem mestu. Pri moških so mišično-skeletne bolezni prav tako pomemben vzrok DBS. V mlajši starostni skupini se pojavljajo na drugem mestu, po 41. letu pa prevzemajo vodilno vlogo pri DBS. Bolezni mišično-skeletnega sistema presegajo tradicionalne demografske okvire in predstavljajo vse večji javnozdravstveni ter ekonomski izziv sodobne družbe. V ZDA in EU je bilo leta 2019 z njimi prizadetih več kot 127 milijonov ljudi, kar predstavlja več kot tretjino prebivalstva, zdravstveni izdatki pa so že leta 2016 presegli 380 milijard ameriških dolarjev (Nguyen et al., 2024; Bevan, 2015). Tudi v Sloveniji se je v obdobju 2020–2023 ekonomsko breme za to skupino bolezni gibalo okoli 266 milijonov EUR letno, kar pomeni približno 5,2 % vseh zdravstvenih izdatkov in predstavlja 0,5 % BDP (bruto domači proizvod) (Sedlak et al., 2025). Ti podatki potrjujejo, da gre za globalno naraščajoče breme, ki zahteva celovit odziv zdravstvenih sistemov, delovnih politik ter dosledno uvajanje preventivnih in ergonomskih ukrepov v delovnem okolju.

V naši raziskavi so neoplazme zasedle visoko drugo mesto med najštevilčnejšimi primeri za DBS nad 365 dni pri ženskah, mlajših od 40 let, ter v vseh ostalih starostnih skupinah. Pri moških se neoplazme pojavljajo nekoliko kasneje, v starostnih skupinah 41 let in več, kjer zasedajo tretje mesto, skupaj z boleznimi obtočil. V vseh navedenih starostnih skupinah je skupni imenoalec DBS, daljši od enega leta, kar pomeni, da diagnoza malignega obolenja pogosto vodi v izrazito podaljšano delovno nezmožnost pri obeh spolih, kar potrjujejo tudi tuje

raziskave. Diagnoza raka je velika skrb za javno zdravje in je kot vodilni vzrok prezgodnje smrti po vsem svetu. Mednarodna agencija za raziskave raka (IARC) je leta 2020 ocenila, da je bilo 19,3 milijona novih primerov raka. Pričakuje se, da bo svetovno breme raka leta 2040 znašalo 28,4 milijona primerov, kar je 47 odstotno povečanje kot leta 2020 (Sung et al., 2021). Rak ni ena sama bolezen, temveč zajema različne oblike, ki se razlikujejo po poteku, prognozi in zdravljenju. V Sloveniji kožni rak (brez melanoma) pri ženskah predstavlja približno četrtnino vseh novoodkritih rakavih obolenj, na drugem mestu pa je rak dojke, ki obsega okoli petino primerov. Sledita rak pljuč ter rak debelega črevesa in danke. Pri moških je na prvem mestu prav tako kožni rak (brez melanoma) in rak prostate, sledijo še pljučni rak, ter rak debelega črevesa in danke (Letno poročilo DPOR, 2022). Na podlagi dokazov, zbranih predvsem v razvitejših državah je približno 40 % primerov raka mogoče preprečiti z ohranjanjem stabilnega zdravega življenjskega sloga (Chen et. all., 2023). Glavni dejavniki tveganja za neoplazme so pogosto povezani z življenjskim slogom, kot so kajenje, nezdrava prehrana, izpostavljenost UV-žarkom, čezmerno uživanje alkohola, telesna neaktivnost in drugo. Ukrepi primarne preventive in promocija zdravja na delovnem mestu so zato ključni, predvsem v delovno aktivni populaciji (NIJZ, 2022).

Analiza podatkov o DBS je potrdila, da so duševne in vedenjske motnje tretji najpogostejši vzrok za DBS pri ženskah v vseh starostnih skupinah, kadar odsotnost preseže 42 oziroma 365 dni, z izjemo žensk, mlajših od 40 let, pri katerih te bolezni niso sledile med vodilne vzroke za DBS daljši od 42 dni. Pri moških so duševne in vedenjske motnje nekoliko manj izrazite in se uvrščajo na četrto oziroma peto mesto. Ugotovitve so skladne s tujimi raziskavami, ki poudarjajo visoko prevalenco duševnih in vedenjskih motenj kot ključni dejavnik za DBS (Oakman et al., 2019; Timp et al., 2024). Louwerse (2018) in sodelavci ugotavljajo, da so duševne in vedenjske motnje vodilni vzrok invalidnosti pri mlajših odraslih, medtem ko pri starejših z nižjo izobrazbo prevladujejo telesna obolenja, kot so bolezni mišično-skeletnega sistema, bolezni obtočil in rakava obolenja. Etiologija duševnih in vedenjskih motenj je pogosto povezana z dolgotrajno izpostavljenostjo psihosocialnim in organizacijskim dejavnikom tveganja na delovnem mestu, kot so prestrukturiranje organizacije, slaba organizacijska klima, medosebni konflikti, neravnovesje med delovnimi in zasebnimi obveznostmi, delovni čas (nočno in izmensko delo) ter drugi negativni dejavniki. V tem kontekstu je DBS mogoče razumeti kot strategijo obvladovanja stresa oziroma kot začasni umik iz škodljivega delovnega okolja ter del procesa okrevanja po duševni stiski (Aagestad et al., 2014; Janssens et al., 2014; Bernstrøm & Houkes, 2020; Salonen et al., 2020) Zgodnji pojav duševnih in vedenjskih motenj, zlasti v obdobju adolescence, pomembno povečuje tveganje za delovno nezmožnost v odrasli dobi ter vodi v kumulativne negativne učinke, kot so nižja izobrazbena raven, omejene zaposlitvene priložnosti in zmanjšana socialna participacija (Alaie et al., 2025; Joensuu et al., 2016; Audhoe, 2016; Kuoppala et al., 2008).

Pomemben delež primerov v strukturi DBS predstavljajo tudi poškodbe in zastrupitve, pri delu pri čemer imajo delovne nesreče ključno vlogo. Analiza rezultatov naše raziskave je pokazala, da so ti primeri za DBS izrazito pogostejši pri mlajših moških, zlasti v starostni skupini do 40 let, kjer se najpogosteje pojavljajo v odsotnostih, daljših od 42 oziroma 365 dni. Tudi v starostni

skupini od 41 do 54 let poškodbe pri delu ostajajo pomemben dejavnik, predvsem v kontekstu DBS, ki presega 42 dni. V nasprotju s tem pa poškodbe pri delu med delovno aktivno žensko populacijo niso statistično izrazito zastopane, kar kaže na razlike v delovni izpostavljenosti, poklicni strukturi in potencialno tudi v porazdelitvi fizičnih delovnih obremenitev med spoloma. Dostopni epidemiološki podatki kažejo, da mlajši moški pogosteje opravljajo poklice v fizično zahtevnih in varnostno tveganih gospodarskih panogah, kot so gradbeništvo, promet in logistika, industrijska proizvodnja ter kmetijstvo. Ti sektorji so značilni po večji izpostavljenosti nevarnostim, povezanim z rokovanjem z delovnimi stroji in orodji, težko gradbeno mehanizacijo ter nevarnimi kemikalijami (Hämäläinen et al., 2017). V tem kontekstu Kim in Choi (2016) ugotavljata, da moški delavci, ki so doživeli poškodbo na delovnem mestu, izkazujejo znatno višje tveganje za razvoj depresije v primerjavi z nepoškodovanimi sodelavci. Tudi ženske z diagnozo depresije so bile bolj nagnjene k poškodbam pri delu. Študija izvedena na britanski delovno aktivni populaciji je potrdila, da jemanje antidepresivov statistično pomembno poveča tveganje za delovne poškodbe, pri čemer razlik med spoloma ni bilo. Pojavnost delovnih poškodb je v veliki meri pogojena z vedenjskimi in organizacijskimi dejavniki, kot so povečana nagnjenost zaposlenih k tveganemu vedenju, pomanjkanje delovnih izkušenj in ustreznega usposabljanja, neustrezna uporaba osebne varovalne opreme ter nizka raven varnostne kulture, ki je še posebej izrazita v delovnih okoljih z visoko fluktuacijo delovne sile (Bena et al., 2013).

Rezultati naše raziskave so pokazali, da so bolezni obtočil v letu 2021 pri moških v starostni skupini od 55 let in več predstavljale drugi najštevilčnejši razlog za DBS daljši od 365 dni. V starostni skupini od 41 - 54 let se uvrščajo na tretje oziroma četrto mesto, pri odsotnostih daljših od 42 kot tudi 365 dni. Pri ženskah so te bolezni šele na petem oziroma šestem mestu po številu primerov DBS nad 42 in 365 dni. Ta pojav nakazuje, da so bolezni obtočil pri moških, zlasti v srednjih in starejših starostnih skupinah, eden od pomembnejših dejavnikov, ki vpliva na DBS, medtem ko pri ženskah ta vzrok ni tako izrazito prisoten. Naše ugotovitve, skladno z rezultati tujih raziskav, potrjujejo naraščajočo prevalenco bolezni obtočil. Posebej izrazita je njihova povezanost z dolgotrajno delovno neaktivnostjo, kar poudarja potrebo po celovitih preventivnih strategijah, zgodnjem odkrivanju ter učinkovitem obvladovanju teh bolezni, ne le z vidika zmanjševanja umrljivosti in obolevnosti, temveč tudi zaradi njihovih socioekonomskih posledic (WHO, 2024). Bolezni obtočil sodijo v širši sklop nenalezljivih kroničnih bolezni, kamor med drugim uvrščamo tudi sladkorno bolezen, rakava obolenja, kronične bolezni dihal in druge dignoze (OECD, 2020; Nexo et al., 2018). Leta 2021 so predstavljale najpogostejši vzrok smrti na svetovni ravni, saj so zahtevale več kot 19 milijonov življenj. Čeprav so te bolezni pogosto povezane s starejšimi starostnimi skupinami so (WHO, 2024) ocenili, da se kar 18 milijonov smrti zaradi teh bolezni zgodi pred 70. letom starosti. Obstoječe raziskave kažejo, da lahko preventivni programi za samostojno obvladovanje kroničnih nenalezljivih bolezni pomembno prispevajo k razbremenitvi zdravstvenega sistema ter hkrati izboljšajo kakovost življenja in delovno učinkovitost posameznikov s tovrstnimi boleznimi (Voung et al., 2015; Bernstrøm & Kjekshus, 2015).

6 Zaključek

Raziskava, izvedena na obsežnih in zanesljivih podatkovnih virih, razkriva, da so med vodilnimi vzroki za DBS boleznimi mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva ter poškodbe in zastrupitve izven dela, predvsem pri moških z DBS nad 42 oziroma 365 dni. Pri starejših moških od 55 let, pa so najpogostejši vzrok boleznimi obtočil. Pri ženskah pomemben delež bremena poleg boleznimi mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva predstavljajo neoplazme ter duševne in vedenjske motnje pri DBS nad 365 dni, medtem ko pri DBS nad 42 dni izstopajo poškodbe izven dela. Pri mlajših ženskah so še izrazitejši zapleti v nosečnosti, med porodom ter poporodnem obdobju pri DBS nad 42 dni. Rezultati raziskave poudarjajo potrebo po sistemsko naravnanih in multidisciplinarno oblikovanih ukrepih.

Prispevek raziskave k stroki ponuja pomembno dodano vrednost v razumevanju pojavnosti DBS nad 42 in 365 dni v slovenskem prostoru. Analiza omogoča vpogled v razlike med spoloma, starostnimi skupinami in skupinami boleznimi po klasifikaciji MKB-10-AM (verzija 11), ter tako identificira ključne vzorce, pomembne za oblikovalce politik, delodajalce in strokovnjake na področju varnosti in zdravja pri delu.

Vpliv raziskave na menedžment, organizacijo in družbo je kompleksen, saj ustrezno zasnovana organizacija dela predstavlja enega ključnih dejavnikov pri zmanjševanju tveganj za dolgotrajno bolniško odsotnost. To je še posebej pomembno v kontekstu kroničnih nenalezljivih boleznimi, preobremenjenosti zaposlenih, neugodnih delovnih pogojev ter pomanjkanja ustrezne podpore na delovnem mestu. Le s sodelovanjem med delodajalci, zaposlenimi in širšo družbo je mogoče doseči trajnostno izboljšanje zdravja delovno aktivnega prebivalstva ter zmanjšanje finančnih in socialnih posledic DBS.

Pri omejitvi raziskave izpostavimo relativno kratko, triletno obdobje opazovanja, ki omejuje zaznavanje dolgoročnih trendov in vzročnih povezav, ter odsotnost podatkov o razlikah med gospodarskimi panogami in specifičnimi diagnozami znotraj skupin MKB-10-AM (verzija 11).

Na tej osnovi se odpirajo pomembna raziskovalna vprašanja in predlogi nadaljnjega raziskovanja, zlasti v smeri podrobnejše identifikacije vodilnih diagnoz znotraj posameznih skupin MKB-10-AM (verzija 11) ter njihove porazdelitve po gospodarskih panogah.

Reference

1. Aagestad, C., Johannessen, H.A., Tynes, T., Gravseth, H.M., Sterud, T. (2014). Work-related psychosocial risk factors for long-term sick leave: A prospective study of the general working population in Norway. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(8), 787–793.
2. Alaie, I., Svedberg, P., Ropponen, A., Narusyte, J. (2025). Trajectories of sickness absence and disability pension in young working-age adults in Sweden. *Sci Rep.* 28;15:18592.
3. Andersen, M.F., Nielsen, K.M., Brinkmann, S. (2012). Meta-synthesis of qualitative research on return to work among employees with common mental disorders. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 38(2), 93–104.
4. Audhoe, S.S. (2016). Promoting work participation of non-permanent workers with psychological problems: An evidence-based approach to occupational health care. *Universiteit van Amsterdam*.
5. Bena, A., Giraudo, M., Leombruni, R., Costa, G. (2013). Job tenure and work injuries: a multivariate analysis of the relation with previous experience and differences by age. *BMC Public Health*. Article number: 869.
6. Bernstrøm, V.H., Kjekshus, L.E. (2015). Effect of organisational change type and frequency on long-term sickness absence in hospitals. *Journal of Nursing Management*, 23, 813–822.
7. Bernstrøm, V.H., Houkes, I. (2020). Shift work and sickness absence at a Norwegian hospital: A longitudinal multilevel study. *Occupational and Environmental Medicine*, 77(8), 555–563.
8. Bevan, S. (2015). Economic impact of musculoskeletal disorders (MSDs) on work in Europe. *Best Practice & Research Clinical Rheumatology*, 29(3), 356–373.
9. Boštjančič, E., Galič, K. (2020). Returning to Work After Sick Leave – The Role of Work Demands and Resources, Self-Efficacy, and Social Support. *Psychol. Sec. Health Psychology Volume 11* /doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00661
10. Brekke, I., Richardsen, K.R., Jenum, A.K. (2019). Sickness absence in pregnancy and sedentary behavior: a population-based cohort study from Norway. *BMC Public Health* 19, 71. <https://doi.org/10.1186/s12889-018-6379-4>
11. Chen, S.L.F., Nøst, T.H., Botteri, E., Ferrari, P., Braaten, T., Sandanger, T.M., Borch K.B. (2023). Overall lifestyle changes in adulthood are associated with cancer incidence in the Norwegian Women and Cancer Study (NOWAC) – a prospective cohort study: *BMC Public Health* 23, 633.
12. Cullen, K.L., Irvin, E., Collie, A., Clay, F., Gensby, U., Jennings, P.A., Hogg-Johnson, S., Kristman, V., Laberge, M., McKenzie, D., Newnam, S., Palagyi, A., Ruseckaite, R., Sheppard, D.M., Shourie, S., Steenstra, I., Van Eerd, D., Amick, B.C. (2018). Effectiveness of Workplace Interventions in Return-to-Work for Musculoskeletal, Pain-Related and Mental Health Conditions: An Update of the Evidence and Messages for Practitioners. *J Occup. Rehabil.* Mar;28 (1):1-15. doi: 10.1007/s10926-016-9690-x
13. Cullen, P., Möller, H., Woodward, M., Senserrick, T., Boufous, S., Rogers, K., Brown, J., Ivers, R. (2021). Are there sex differences in crash and crash-related injury between men and women? A 13-year cohort study of young drivers in Australia. *SSM Popul. Health*. 12;14:100816. doi: 10.1016/j.ssmph.2021.100816.
14. Courtenay, W. H. (2019). Dying to Be Men: Psychosocial, Environmental, and Biobehavioral Directions in Promoting the Health of Men and Boys. Routledge Counseling and Psychotherapy with Boys & men.
15. de Geus, C. J. C., Huysmans, M. A., van Rijssen, H. J., de Maaker-Berkhof, M., Schoonmade, L. J., & Anema, J. R. (2024). Elements of Return-to-Work Interventions for Workers on Long-Term Sick Leave: A Systematic Literature Review. *J Occup. Rehabil.* 7;35(2):159–180.

16. Gill, T.K., Mittinty, M.M., March, L.M., Steinmetz, J.D. et. al. (2023). Global, regional, and national burden of other musculoskeletal disorders, 1990–2020, and projections to 2050: a systematic analysis of the Global Burden of Disease Study 2021. *The Lancet Rheumatology*. Volume 5, Issue 11e670-e682.
17. Härmäläinen, P., Takala, J., & Kiat, T. B. (2017). Global estimates of occupational accidents and work-related illnesses 2017. *Workplace Safety and Health Institute*.
18. International Labour Organization (ILO). (2016). *WORKPLACE STRESS: A collective challenge. World day for safety and health at work 28 april 2016*
19. Janssens, H., Clays, E., Clercq, B.D., Casini, A., Bacquer, D.D., Kittel, F., Braeckman, L. (2014). The relation between psychosocial risk factors and cause-specific long-term sickness absence. *European Journal of Public Health*, Volume 24, Issue 3, Pages 428–433.
20. Joensuu, M., Mattila-Holappa, P., Ahola, K., Ervasti, J., Kivimäki, M., Kivekäs, T., Koskinen, A., Vahtera, J., Virtanen, M. (2016). Clustering of adversity in young adults on disability pension due to mental disorders: a latent class analysis. *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol*. 51(2):281–7.
21. Jurek, Ł. (2023): Employees' professional situation and the abuse of sick leave absence in Poland. *Economic Research*. Volume 36 – Issue 3.
22. Kim, J., Choi, Y. (2016). *Gender Differences in the Longitudinal Association between Work-Related Injury and Depression*. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2016, 13(11), 1077.
23. Kuoppala, J., Lamminpää, A., & Husman, P. (2008). Work health promotion, job well-being, and sickness absences: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(11), 1216–1227.
24. Letno poročilo Državnega programa obvladovanja raka 2022-2026. https://www.dpor.si/wp-content/uploads/2024/01/Letno-porocilo-DPOR-2022_final.pdf
25. Louwerse, I., Huysmans, M.A., van Rijssen, H.J., Van der Beek, A.J., Anema, J.R. (2018). Characteristics of individuals receiving disability benefits in the Netherlands and predictors of leaving the disability benefit scheme: a retrospective cohort study with five-year follow-up. *BMC Public Health*. 18(1).157. doi: 10.1186/s12889-018-5068-7
26. Másilková, M. (2017). Health and social consequences of road traffic accidents. *Journal of nursing and social science related to health and illness*. Volume 19, Issue 1, Pages e43-e47.
27. Mohammed, A.M., Ambak, K., Mosa, A.M., Syamsunur., D. (2019). A Review of Traffic Accidents and Related Practices Worldwide. *The Open Transportation Journal*. Volume 13, 65-83.
28. Nacionalni inštitut za javno zdravje. (2022). *Rak. Nenalezljive bolezni*. <https://nijz.si/nenalezljive-bolezni/rak/>
29. Nandi, A., Jahagirdar., D., Dimitris, M.C., Labrecque, J.A., Strumpf, E.C., Kaufman, J.S., Vincent, I., Atabay, E., Harper, S., Earle, A., Heymann, S.J. (2018). The Impact of Parental and Medical Leave Policies on Socioeconomic and Health Outcomes in OECD Countries: A Systematic Review of the Empirical Literature. *A multidisciplinary Journal of Population Health and Health Policy*. Sep 11;96(3):434–471.
30. Nexø, M.A., Carlsen, K., Pedersen, J., Hetland, M.L., Watt, T., Hansen, S.M., Bjørner, J.B. (2018). Long-term sickness absence of 32 chronic conditions: a Danish register-based longitudinal study with up to 17 years of follow-up. *BMJ Open*. 2018;8:e020874. doi:10.1136/bmjopen-2017-020874
31. Nguyen, A.T, Arisc, I.M., Snyder, B.D., Harris, M.B., Kanga, J.D., Murraya, M., Rodriguez, E.K., Nazarian, A. (2024). Musculoskeletal health: an ecological study assessing disease burden and research funding. *Lancet Reg. Health Am. Jan* 8;29:100661. doi: 10.1016/j.lana.2023.100661

32. Notenbomer, A., Rhenen, W., Groothoff, J., W& Roelen, C.A.M. (2019). Predicting long-term sickness absence among employees with frequent sickness absence. *International Archives of Occupational and Environmental Health*. Volume 92, pages 501–511.
33. Oakman, J., Macdonald, W., Kinsman, N. (2019). Barriers to more effective prevention of work-related musculoskeletal and mental health disorders. *Appl Ergon*:75:184-192.
34. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2020). *Sickness and disability systems: comparing outcomes and policies in norway with)those in sweden, the netherlands and switzerland*. Economics department working papers no.1601
[https://one.oecd.org/document/ECO/WKP\(2020\)9/en/pdf](https://one.oecd.org/document/ECO/WKP(2020)9/en/pdf)
35. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2022). *Disability, Work and Inclusion in Slovenia*.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/03/disability-work-and-inclusion-in-slovenia_76648851/50e655b3-en.pdf
36. Pravilnik o merilih in postopku za pridobitev statusa invalida, za priznanje pravice do zaposlitvene rehabilitacije in za ocenjevanje zaposlitvenih možnosti invalidov ter o delu rehabilitacijskih komisij. *Uradni list RS, št. 117/05*. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=PRAV6743>
37. Revizijsko poročilo. Obvladovanje dolgotrajnega bolniškega staleža. (2023). https://www.rs-rs.si/fileadmin/user_upload/Datoteke/Revizije/2023/dolgotrajne-bolniske/Bolniske-Revizijsko-P.pdf
38. Salonen, L., Blomgren, J., & Laaksonen, M. (2020). *From long-term sickness absence to disability retirement: diagnostic and occupational class differences within the working-age Finnish population*. *BMC Public Health* 20, 1078 (2020). <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09158-7>
39. Sedlak, S., Simonovič, S., Zaletel, M., Jelenc, M., Sambt, J. (2025). *Ekonomске posledice bolezni mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva v Sloveniji v obdobju 2020-2023*. Nacionalni inštitut za javno zdravje; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
40. Statistični urad Republike Slovenije (SURS). (2023). *Delovno aktivno prebivalstvo, julij 2023*. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/11348>
41. Sung, H., Ferlay, J., Siegel, R. L., Laversanne, M., Soerjomataram, I., Jemal, A., & Bray, F. (2021). Global cancer statistics 2020. GLOBOCAN estimates of incidence and mortality worldwide for 36 cancers in 185 countries. *CA: A Cancer Journal for Clinicians*, 71(3), 209–249.
42. Šestan, N. (2016). *Razvoj modela ocene tveganja voznikov s psihofizičnimi omejitvami pri nastanku prometnih incidentov : doktorska disertacija*. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
43. Šestan, N., Kralj, D., Novljan, B. (2025). Človek umetna inteligenca in organizacija. *V Umetna inteligenca in njen vpliv na bolniški stalež*. <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/962>.
44. Timp, S., Foreest, N., Roelen, C. (2024). Gender differences in long term sickness absence. *BMC Public Health*, 24(1), 24:178. DOI:10.1186/s12889-024-17679-8
45. Tousignant-Laflamme, Y., Longtin, C., Coutu, M..F., Gaudreault, N., Kairy, D., Nastasia, I., & Léonard, G. (2023). *Self-management programs to ensure sustainable return to work following long-term sick leave due to low back pain: A sequential qualitative study*. *Work*, 74(1), 123–135.
46. Virtanen, M., Ervasti, J., Head, J., Oksanen, T., Salo, P., Pentti, J., Kouvonen, A., Väänänen, A., Suominen, S., Koskenvuo, M., Vahtera, J., Elovainio, M., Zins, M., Goldberg, M., Kivimäki, M. (2018). Lifestyle factors and risk of sickness absence from work: a multicohort study. *Lancet Public Health*. 5;3(11):e545–e554.
47. Virtanen, M., Lallukka, T., Elovainio, M., Steptoe, A., Kivimäki, M..(2025). Effectiveness of workplace interventions for health promotion. *Lancet Public Health*. Jun;10(6):e512–e530.

48. Volker, D., Zijlstra-Vlasveld, M.C., Brouwers, E.P.M., Lomwel, A.G.C., Feltz-Cornelis, C.M. (2015). Return-to-Work Self-Efficacy and Actual Return to Work Among Long-Term Sick-Listed Employees. *J Occup Rehabil.* 25(2):423-431.
49. Vuong, T.D., Wei, F., Beverly, C.J. (2015) Absenteeism Due to Functional Limitations Caused by Seven Common Chronic Diseases in US Workers. *J Occup. Environ. Med.* 57(7):779–784.
50. World Health Organization. (2019). *Musculoskeletal conditions*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/musculoskeletal-conditions>.
51. World Health Organization. (2024). *Noncommunicable diseases*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/noncommunicable-diseases>.
52. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS). (2023). *Letno poročilo. Nadomestila plače*. [https://api.zzzs.si/ZZZS/info/egradiva.nsf/0/25ca7505308118d8c1258ad70032b7ce/\\$FILE/Letno%20poro%C4%8Dilo%20ZZZS%202023.pdf](https://api.zzzs.si/ZZZS/info/egradiva.nsf/0/25ca7505308118d8c1258ad70032b7ce/$FILE/Letno%20poro%C4%8Dilo%20ZZZS%202023.pdf)

Nevenka Šestan je doktorica znanosti in je zaposlena v Univerzitetnem kliničnem centru Ljubljana na Kliničnem inštitutu za medicino dela, prometa in športa. Višjo izobrazbo si je pridobila na Zdravstveni fakulteti, Univerze v Ljubljani. Univerzitetno izobrazbo, znanstveni magisterij in doktorat pa je zaključila na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju, Univerze v Mariboru. Dodatno se je izobraževala iz področja kakovosti in si pridobila evropski certifikat EOQ Quality Manager. Njeno raziskovalno področje posega na področje zdravstvene nege, kakovosti in varnosti, promocije zdravja, prometne varnosti in managementa in vodenja v zdravstvu in zdravstveni negi.

Anita Jelen je magistrica zdravstvene nege in predavateljica ter doktorska študentka na FOŠ, menedžment kakovosti. Zaposlena je na Dermatovenerološki kliniki v UKC Ljubljana, visoko in magistrsko izobrazbo je pridobila na Zdravstveni fakulteti, Univerza v Ljubljani. Dodatno se je izobraževala iz področja enterostomalne terapije, področja kakovosti in si je pridobila mednarodno licenco za enterostomalnega terapevta (ET) in managerja kakovosti (QM). Njeno raziskovalno področje posega na področje zdravstvene nege, kakovosti in varnosti ter vodenja v zdravstveni negi.

Abstract:

Long-Term Sick Leave Exceeding 42 and 365 Days in the Republic of Slovenia

Research Question (RQ): What is the distribution of the most common disease groups according to the International Classification of Diseases ICD-10-AM (version 11) by gender and age groups among cases of long-term sick leave (LTSL) exceeding 42 and 365 days in the years 2021 to 2023?

Purpose: The aim of the study is to identify disease groups under ICD-10-AM (version 11) that are most frequently associated with long-term sick leave exceeding 42 and 365 days in the working population.

Method: The research combines a descriptive method for literature review and a quantitative method for statistical analysis of data from the databases of the National Institute of Public Health of the Republic of Slovenia (NIJZ, RS). This allows for a systematic and in-depth understanding of LTSL beyond 42 and 365 days.

Results: The analysis of LTSL during 2021–2023, which included cases of absences longer than 42 and 365 days classified by gender, age group, and disease group according to ICD-10-AM (version 11), revealed several findings. Among women under the age of 40, the most common reasons for

LTSL beyond 42 days were related to pregnancy, childbirth, and the postpartum period. In older age groups, i.e., women aged 41 and above, diseases of the musculoskeletal system and connective tissue emerged as the most common causes for both LTSL over 42 and over 365 days. Among younger men and men up to the age of 54, injuries and poisonings outside the workplace were the most frequent reasons for LTSL over 42 days. These were followed by musculoskeletal and connective tissue diseases, which were also associated with the longest absences, exceeding 365 days.

Organization: Properly structured work organization represents a key factor in reducing risks for LTSL, especially in the context of chronic non-communicable diseases, work overload, unfavorable working conditions, and lack of adequate workplace support.

Society: Only through cooperation between employers, employees, and the broader society can sustainable improvements in the health of the working population be achieved, while reducing the financial and social consequences of LTSL.

Originality: This study on LTSL, disaggregated by gender, ICD-10-AM (version 11) disease groups, and age groups, provides an important scientific contribution to the comprehensive understanding of the causal factors affecting LTSL. It reflects a systematic and multidimensional analytical approach that integrates demographic, epidemiological, and temporal aspects, as well as the definition of different LTSL thresholds, including absences longer than 42 and 365 days.

Limitations/Further Research: The study covers a three-year period and examines LTSL, defined by thresholds of over 42 and 365 days. Extending the timeframe and including leading diagnoses within ICD-10 AM (version 11) disease groups would allow for more precise identification of specific diagnoses and better detection of long-term trends.

Keywords: long term sick leave, work incapacity, economically active population, sick leave by age group.

Copyright (c) Nevenka ŠESTAN, Anita JELEN



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Deležniki in njihov vpliv na izvajalca javne službe

Emilio Murtič*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000, Novo mesto,
Slovenija

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kateri so ključni deležniki izvajalca javne službe zbiranja komunalnih odpadkov in kateri od njih delujejo spodbujevalno oziroma zaviralno nanj?

Namen: Želimo določiti ključne deležnike izvajalca javne službe zbiranja komunalnih odpadkov ter določiti njihovo vlogo pri oblikovanju strategije za doseganje predpisanih ciljev.

Metoda: Raziskava temelji na sistematičnem pregledu obstoječe literature. Iskanje člankov je bilo izvedeno v bazah, kot so Cobiss+, Springer Link, Scopus, ScienceDirect in Google Scholar. Upoštevani članki so zajeti iz obdobja med letoma 2015 in 2025, s prostim dostopom ter pisani v slovenščini ali angleščini.

Rezultati: Raziskava je pokazala, da na izvajalca javne službe vpliva 13 ključnih deležnikov: gospodinjstva, menedžment IJSKO, država, lokalna samouprava, nevladne organizacije, prevozniki odpadki, deponija, kompostarne, lokalne organizacije, industrija, izobraževalni sistem in energetski sektor. Ti so v deležniško razmerje vezani na način, kot porabniki storitev izvajalca javne službe zbiranja komunalnih odpadkov, kot lastniki same službe, kot regulatorji oziroma kot dobavitelji ali prevzemniki odpadkov. Vsak od njih lahko na izvajalca javne službe zbiranja komunalnih odpadkov vpliva tako spodbujevalno, kot tudi zaviralno.

Organizacija: Raziskava organizaciji ponudi vpogled v ključne deležnike in njihov vpliv ter tako omogoča predhodno planiranje aktivnosti za optimalno izvedbo in uresničevanje ciljev. Strategija zajema cilje predpisane s strani zakonodajalcev (državnih in lokalnih) in ti imajo predpisan termin, do katerega morajo te cilje doseči.

Družba: Članek omogoča predstaviti širši javnosti položaj izvajalca javne službe zbiranja komunalnih odpadkov med njegovimi deležniki in na kakšen način le ti vplivajo na oblikovanje delovnih nalog izvajalca, katerega glavni namen je omogočati osnovne pogoje bivanja na nekem območju.

Originalnost: V Sloveniji v času pisanja tega članka ni mogoče zaslediti tovrstne raziskave in znanje pridobljeno s tem nam omogoča razumevanje poslovnega in organizacijskega okolja IJSKO s katerim se srečujemo vsak dan.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Ključna omejitev je omejena literatura s tega področja. Ta je predvsem v elektronski obliki v bazah podatkov. Slovenske literature skoraj ni zaslediti. Težavo predstavlja tudi dejstvo, da veliko literature ne sovпада z zadanim časovnim okvirjem in je tako na nek način že zastarela. Področje je zaradi svoje pomembnosti in slabe raziskanosti bilo potrebno podrobneje raziskati.

Ključne besede: Javna služba, zbiranje odpadkov, deležniki, vpliv, spodbujanje, zaviranje.

1 Uvod

Izvajanje javne gospodarske službe zbiranja komunalnih odpadkov danes poteka vsakodnevno in na videz nemoteno, saj le redko pride do izpadov izvajanja. Izpad se verjetno hitro manifestira v preobremenjenosti zbirnih posod na terenu in splošnem degradiranem življenjskem okolju. Za to službo stojijo izvajalci, ki so v veliki meri v lasti ali organizaciji lokalne skupnosti. Z gospodarskimi javnimi službami se zagotavljajo materialne javne dobrine, kot proizvodi in storitve, katerih trajno in nemoteno proizvodnjo v javnem interesu zagotavlja Republika Slovenija oziroma občina ali druga lokalna skupnost zaradi zadovoljevanja javnih potreb, kadar in kolikor jih ni mogoče zagotavljati na trgu. Zbiranje komunalnih odpadkov ni dejavnost, ki bi se le stihijsko izvajala, ampak ima predpisane cilje s strani države, posredno tudi EU. Ne glede na obliko organiziranosti izvajalca javne službe zbiranja komunalnih odpadkov se ta nahaja v okolju, kjer se srečuje s svojimi deležniki. Ozirajoč se na koren te besede - delež... ni mišljeno le na lastninski delež izvajalca, ampak je delež nekaj, kar opravičuje interakcijo sistema ali organizacije s svojim okoljem in deli le tega. V kolikor nekaj ali nekdo kakorkoli izvaja kakršnokoli komunikacijo ali odnos z izvajalcem lahko rečemo da ima svojevrsten delež v tem izvajalcu ali njegovem produktu.

Pri pregledu literature v bazah v Sloveniji in v mednarodnem prostoru ugotavljamo, da ni izvedene podobne raziskave, zato smo se odločil za izvedbo le te. Po izbiri iskalnih pojmov se pregledi baz izvedejo in pokažejo svoj nabor. Pridobljen nabor člankov obdeluje skozi lastna raziskovalna vprašanja deležnike in njihove značilnosti ni pa izvedena analiza deležnikov izvajalca javne gospodarske službe zbiranja odpadkov. Rezultat je podal prepoznanih 24 deležnikov pri katerih smo ugotovili so skoraj vsi prepoznani ali kot spodbujevalci dela izvajalca javne službe, ali kot zaviralci dela. Le dva deležnika sta bila prepoznana kot izrazito zaviralna ali spodbujevalna.

2 Teoretična izhodišča

Ljudje bivajo na svojih območjih zahvaljujoč tudi dejstvu, da se tam izvajajo obvezne javne gospodarske službe. Le te omogočajo osnovne pogoje za bivanje kakšnega smo vajeni in ga poznamo. Z gospodarskimi javnimi službami se zagotavljajo materialne javne dobrine, kot proizvodi in storitve, katerih trajno in nemoteno proizvodnjo v javnem interesu zagotavlja Republika Slovenija oziroma občina ali druga lokalna skupnost zaradi zadovoljevanja javnih potreb, kadar in kolikor jih ni mogoče zagotavljati na trgu (Zakon o gospodarskih javnih službah, Uradni list RS št. 32/93, 30/98, 1. člen). Torej organizatorji (tudi svojevrstni lastniki...) javnih služb so država sama, občine ali kakšna drugačna oblika lokalne samouprave. Zato gospodarske javne službe ločujemo na republiške in lokalne, ki so lahko obvezne ali fakultativne (Ivanjko, 2003).

Zagotavljanje storitev, kot je na primer zbiranje in odvoz komunalnih odpadkov je nekaj, brez česar bi si danes težko predstavljali bivanje v nekem prostoru. Učinkovita služba za ravnanje z odpadki je ključna za dobrobit občanov in ohranjanje okolja (Di Foggia & Becarello, 2023, str.

2). Z gospodarsko rastjo se povečuje tudi poraba povprečnega državljana kar znova pomeni povečanje količin odpadkov, ki jih mora oskrbeti služba za ravnanje z odpadki. Če se le ozremo na bruto domači produkt (v nadaljevanju BDP) in količine zbranih odpadkov nam postane vpogled precej bolj jasen. Specifično, višji BDP se povezuje z višjimi količinami zbranih komunalnih odpadkov, medtem, ko se nižji BDP povezuje z nižjimi količinami zbranih odpadkov (Blagoeva et al., 2023, str. 19). S tako soodvisnimi količinami odpadkov z BDP lahko še toliko bolj poudarimo vlogo izvajalca javne službe pri omogočanju pogojev za znosno življenje na nekem zaokroženem območju.

Tako kot vsaka dejavnost v gospodarstvu se tudi gospodarske službe javne službe srečujejo s subjekti, ki so na nek način povezani s samo dejavnostjo, ki jo izvaja ta služba ali pa so vpleteni v samo izvajanje. V poslovanju so deležniki vsi posamezniki, skupine ali drugi vpleteni, ki imajo interes v organizaciji in v »outputu«, ki ga ta proizvaja (CFI, 2025). Po SSKJ (2025) so deléžniki (s poudarkom na drugem samostalniku e) - zainteresirana stran. Uporabo izraza »deležniki« želimo precizirati za namenom eliminacije zmede na področju razumevanja te besede. Namreč v angleškem poznamo izraza »shareholder« in »stakeholder«. Prvi označuje imetnika lastninske pravice medtem, ko drugi označuje udeleženca kakršnekoli vrste v procesu dela neke organizacije. V slovenskem jeziku žal obstaja le ena slovenska beseda, ki pokriva oba pomena. Zatorej želimo zelo jasno in distinktivno dati vedeti, da v nadaljevanju članka, kot pojem deležnika mislimo tu na vse udeležence, ki imajo kakršnokoli povezavo z delom izvajalca javne službe in ne samo lastnike te organizacije – udeležence procesov organizacije. Deležnik je vsaka entiteta (posameznik ali skupina...), ki lahko vpliva na ali nanj lahko vpliva organizacija, ki želi doseči nek cilj (Freeman, 1984, str. 46). Deležnik lahko vpliva na sam proces, ki se izvaja znotraj organizacije ali pa le na produkt, ki ga ta da svojim uporabnikom. Deležniki so najširše opredeljeni s tistimi, ki imajo v podjetju nek interes, oziroma jih delovanje podjetja na nek način zadeva (Bergant, 2023, str. 59). Po okvirju upravljanja EFQM (2020) so ključni deležniki: zaposleni, kupci, dobavitelji in partnerji, družba ter delničarji in lastniki. Vsekakor je vsaka organizacija specifična sama po sebi in lahko število vrst deležnikov odstopa od navedenega.

Izvajalci javne službe zbiranja komunalnih odpadkov (v nadaljevanju IJSZKO...) so lahko Republiki Sloveniji organizirani v različnih oblikah, kot to predvideva Zakon o gospodarski družbah (Uradni list RS, št. 32/93, 30/98) V veliki meri so to posebej v ta namen ustanovljena javna podjetja v lastništvu lokalnih skupnosti (občine). Ta na podlagi lokalno sprejetih predpisov (Odloki občin) postavijo poligone in pravila izvajanja javne službe ter tudi priskrbijo za to potrebno infrastrukturo.

Na podlagi seznama IJSKZO, ki ga vodi Ministrstvo za naravne vire in prostor (<https://ijsvo.si/izvajalci.aspx>, 2025) v času pisanja članka na območju Republike Slovenije deluje 61 tovrstnih IJSZKO v tej obliki.

Tudi ti IJSZKO imajo svoje deležnike, ki vplivajo na delo/poslovanje le teh in prispevajo na svoj način k kvaliteti storitev ali produktov. Prepoznavanje le teh je ključno pri oblikovanju

politike poslovanja izvajalca javne službe. Po razlagi Berganta (2023) med ključne deležnike lahko uvrščamo lastnike (organizatorje službe..), vlado s svojimi agencijami, borze, upniki, banke, investitorji, analitiki, notranje poslovodstvo (management), zaposleni, kupci, splošna javnost in podobno. Delež je interes v nekem ravnanju, deležnik pa je tisti, ki je imetnik tega interesa (J.W.Weiss 2006 v Ginige et. al, 2018). Deležnik je vsaka entiteta (posameznik ali skupina...), ki lahko vpliva na ali nanj lahko vpliva organizacija, ki želi doseči nek cilj (Freeman R. E., 1984, str. 12).

IJSZKO torej ne deluje v nekem virtualnem/realnem območju, ki bi bilo prazno, ampak njegovo delovanje in storitve, ki jih producira na nekoga na nek način vpliva in ta ima interes biti na nek način v odnosu z izvajalcem. Število deležnikov je od organizacije odvisna predvsem od dejavnosti, ki jo izvaja, saj se neke dejavnosti ne dotaknejo vseh subjektov enako ali pa se jih sploh ne. Glede na teorijo deležnikov je namen izvajalca približati skupaj zaposlene, stranke, dobavitelje, distributorje, investitorje, skupnost in ostale v družbi da se ustvari vrednost za različne deležnike (Teras, Pasquinelli, 2024). Deležniki pa ne vplivajo samo na IJSZKO, ampak morajo tudi aktivno sodelovati v samem procesu izvajanja javne službe. Stabilen sistem zbiranja komunalnih odpadkov zahteva partnerstva, kjer morajo deležniki biti aktivno vključeni v sam proces (Menon & Palackal, 2021).

IJSZKO ne deluje stihijsko in ne izvaja svojih nalog na enak način v nedogled. Način dela in cilji, ki jim sledi oziroma jim mora slediti so zapisani v vrsti predpisov z različnih nivojev. V Ciljih trajnostnega razvoja (OZN, 2016) je 12o poglavje posvečeno ravnanju z odpadki v obdobju do leta 2030 s cilji, ki naj bi jih kot globalna civilizacija dosegli. Temeljno načelo ravnanja z odpadki, ki je zajeto tudi v predpisih Republike Slovenije je oblikovano že v EU Direktivi o odpadkih (2008) in zapoveduje hierarhijo ravnanja odpadkov v obliki kot sledi : preprečevanje, ponovna uporaba, reciklaža, energetska izraba in odstranjevanje. Tudi IJSZKO sam mora slediti tem načelom. Pri preprečevanju in ponovni uporabi lahko deluje le preventivno, ker dejansko v teh dveh stopnjah še ne pride pojava odpadka samega. Pri reciklaži oziroma snovni izrabi odpadka pa že ima cilje v obliki deleža, ki ga mora doseči v smislu, da ima odrejen delež ločeno zbranih odpadkov. V Uredbi o odpadkih (Uradni list RS, št. 77/2022) je ta delež predpisan na 55% do leta 2025, na 60% do leta 2030 in 65% do leta 2035.

Že omenjeni deležniki IJSZKO imajo seveda vsak svoje prioritete in želijo, da se le tem tudi prioriteto sledi. S svojo komunikacijo želijo izvajalcu javne službe zbiranja komunalnih odpadkov sporočiti, da imajo svoje potrebe ali želje, ki naj bi jih ta zadovoljil. Zadovoljevanje le teh je seveda v poslovnem interesu izvajalca, vendar ta ne sme izgubiti fokusa, ki mu je formalno predpisan v obliki predpisov države, lokalne samouprave ali pa Direktiv EU (ker govorimo ravno v kontekstu EU...). Torej deležniki morajo v primeru izvajalca javne službe zbiranja komunalnih odpadkov biti na nek način prepoznani v smislu kako lahko vplivajo nanj in kako mora svoje napore usmeriti, da bi najbolje izkoristil njihove vplive.

V skladu s tem si tukaj postavljam sledeča raziskovalni vprašanja:

- RV1: Kateri so ključni deležniki IJSZKO?
- RV2 : Kateri deležniki spodbujevalno vplivajo na delo IJSZKO?

- RV3: Kateri deležniki zaviralno vplivajo na delo IJSZKO?

3 Metoda

Metoda se temelji na sistematičnem pregledu objavljene literature oziroma člankov. Le te sem iskal s pomočjo baz podatkov, kot so Scopus, Cobiss+, SpringerLink, Science Direct, Scientific Research in Google Scholar. Iskanje je izvedeno s pomočjo izrazov oziroma argumentov iz samih raziskovalnih vprašanj. Pri iskanju sem se poslužil tudi izrazov, ki so sopomenke ali pa imajo sorodne pomene.

Tabela 1
Uporabljeni ključni izrazi

Ključni izrazi
“Deležniki”
“Deležniki, javna služba”
“Deležniki, javna služba zbiranja komunalnih odpadkov”
“Deležniki, spodbujevalci”
“Deležniki, zaviralci”
“Deležniki, javna služba zbiranja komunalnih odpadkov, spodbujevalci”
“Deležnik, vpliv, javna služba zbiranja komunalnih odpadkov, zaviralci”

Seveda je število zadetkov, ki so jih pokazali iskalniki preobsežno, zato je bilo potrebno le te filtrirati in izločiti tiste, ki nimajo vpliva na rezultat naše raziskave. Kriteriji katere smo uporabili so:

- članki v slovenskem, angleškem, hrvaškem in nemškem jeziku.
- članki, ki so bili objavljeni v obdobju let 2015-2025.
- članki, ki so s področja naše raziskave (le ti morajo biti v povezavi z deležniki javne službe, ki skrbi za zbiranje komunalnih odpadkov).
- članki s prostim dostopom.
- objavljeni in citirani članki iz revij.

Kriteriji na podlagi katerih smo izključili članke:

- članki, ki niso napisani v slovenskem, hrvaškem, angleškem ali nemškem jeziku,
- članki, ki so starejši od 10 let starosti,
- članki, ki niso s področja naše raziskave,
- škrbine člankov oziroma članki katerih je prosto dostopen le povzetek,
- članki, ki se sklicujejo na že prej obravnavane članke v tej raziskavi.

Na podlagi izrazov s katerimi smo iskali zadetke smo prišli do 213 zadetkov (brez podvojitev). Po temeljitnem vsebinskem pregledu smo ugotovili, da jih po vsebini ustreza 22. Izločili smo članke, ki metodološko niso ustrezali kontekstu naše raziskave, niso vsebinsko ustrezali našim

raziskovalnim vprašanjem ali niso imeli konteksta povezanega z javno gospodarsko službo, ki skrbi za zbiranje komunalnih odpadkov.

Slika 1

Diagram poteka PRISMA (Moher et al., 2009)

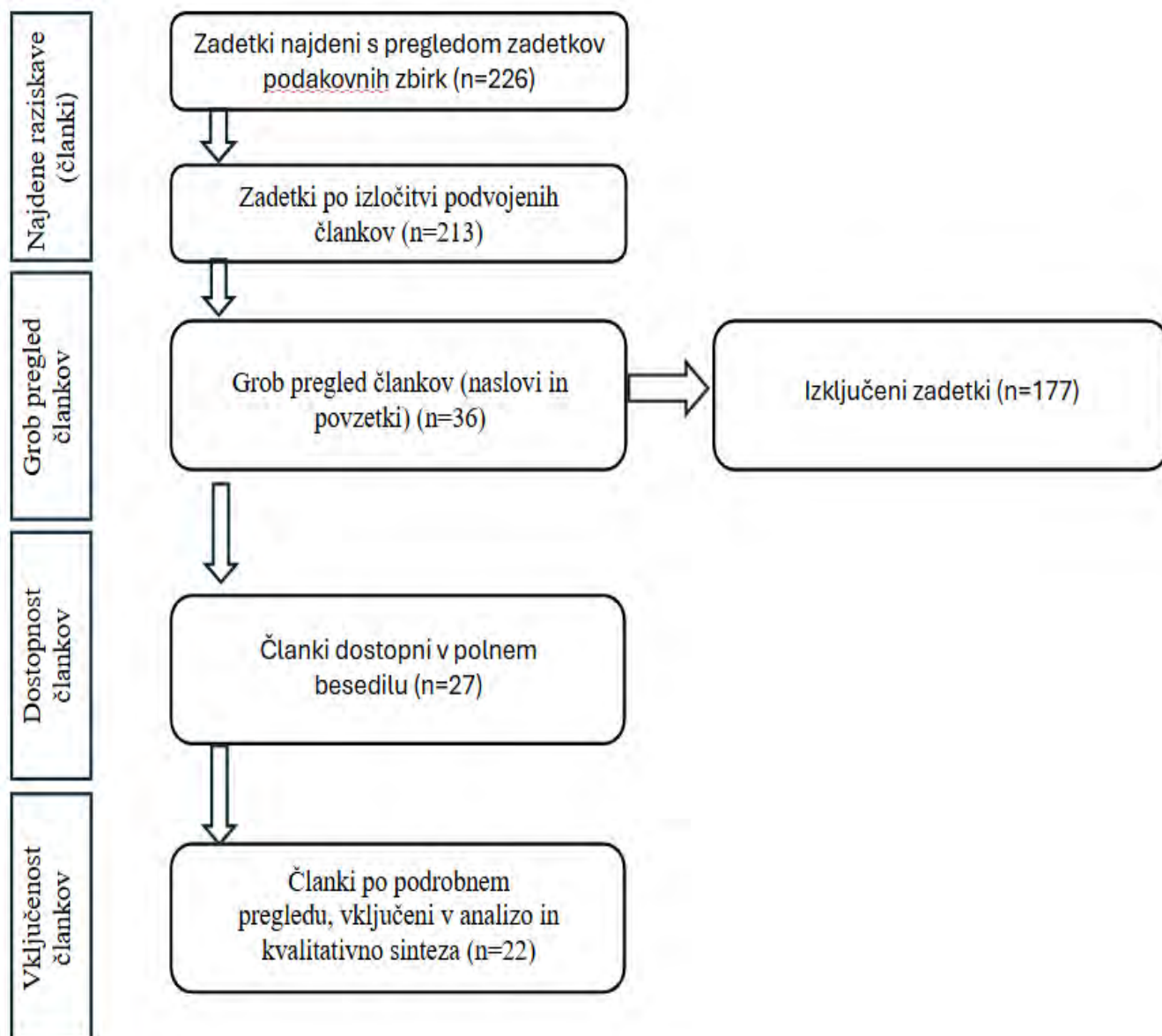
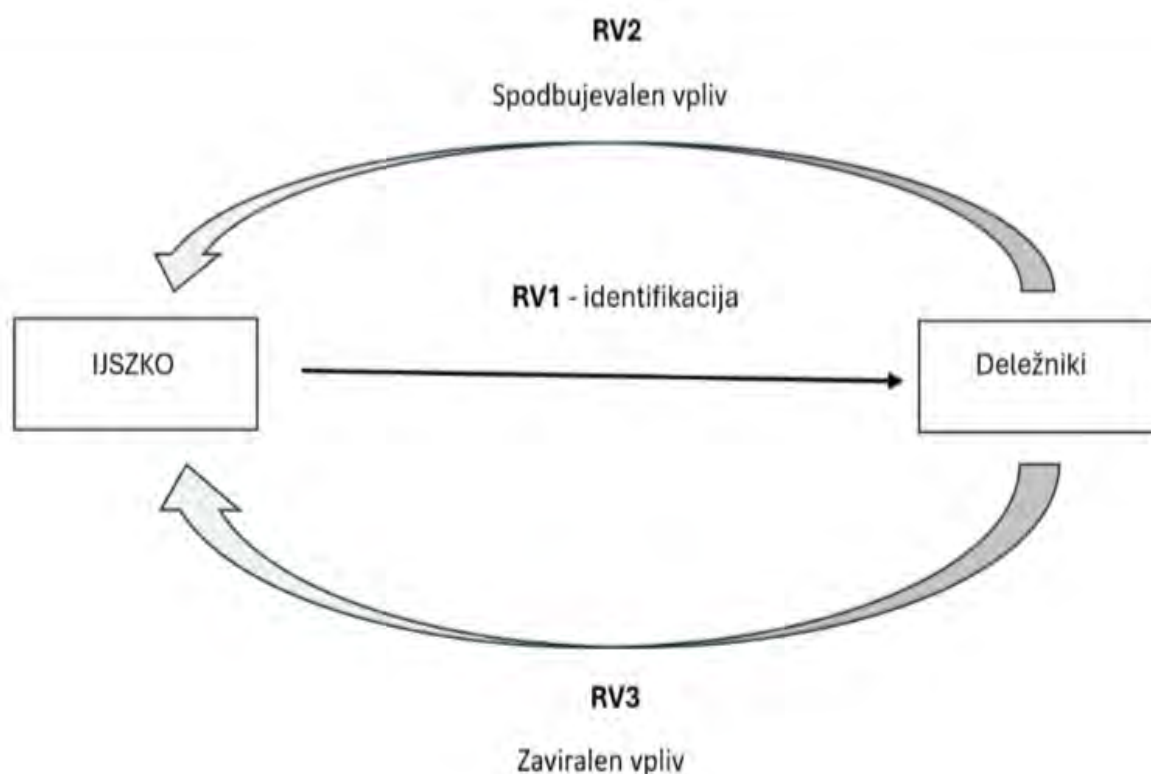


Tabela 2
Seznam člankov, ki ustrezajo kriterijem

zap. št.	avtorji	naslov
1	Menon & Palackal, 2021	Sustainability Contested: Analysis of Stakeholders Participation in Municipal Solid Waste Management - A Case Study
2	Florillo & Merkaj, 2024	Municipal strategies, fiscal incentives and co-production in urban waste management.
3	Salvia et al., 2021	The wicked problem of waste management: An attention-based analysis of stakeholder behaviours
4	Bolivar et al., 2025	Advancing circularity in a Chilean neighborhood through the water-waste-energy nexus: A stakeholder analysis.
5	Cano et al., 2022	Typology of municipal solid waste recycling value chains: A global perspective.
6	Kotsiuba et al., 2023	A Strategic Analysis of the Prerequisites for the Implementation of Waste Management at the Regional Level.
7	Liu et al., 2023	Unlocking system transitions for municipal solid waste infrastructure: A model for mapping interdependencies in a local
8	Filimonova & Birchall, 2024	Sustainable municipal solid waste management: A comparative analysis of enablers and barriers to advance governance in the Arctic.
9	Suarez et al. 2017	Stakeholder Analysis of Municipal Solid Waste Companies- a First Step Towards Successful corporate social responsibility
10	Wang et al., 2022	Synergy Degree Evaluation of Stakeholder Engagement in Integrated Municipal Solid Waste Management: A Case Study in Harbin
11	Neri et al. 2024	Influence of policymakers and civil society stakeholders on sewage sludge management strategies: Empirical results from European utilities.
12	Raman et al., 2024	Sustainable development goal 12 and its synergies with other SDGs: identification of key research contributions and policy insights.
13	Lerebours et al., 2022	Barriers and Enablers to the Regulation of Sanitation Services: A Framework for Emptying and Transport Services in Sub-Saharan African Cities.
14	Phong Le et al., 2018	Understanding the stakeholders' involvement in utilizing municipal solid waste in agriculture through composting: A case study of Hanoi, Vietnam.
15	Costa et al., 2022	Social evaluation of municipal solid waste management systems from a life cycle perspective: a systematic literature review. International Journal of Life Cycle Assessment.
16	Alwaeli Mohamed, 2015	An overview of municipal solid waste management in Poland. The current situation, problems and challenges.
17	Yukalang et al., 2017	Barriers to effective municipal solid waste management in a rapidly urbanizing area in Thailand.
18	Lazo et al., 2019	Sustainability transitions in the municipal solid waste management systems of bolivian cities: Evidence from La Paz and Santa Cruz de la Sierra.
19	Khatiwada et al., 2021	Circularity in the Management of Municipal Solid Waste - A Systematic Review.
20	Fidje et al., 2023	Sustainable smart waste management adoption challenges in developing countries.
21	Onungwe et al., 2023	Transition and Implementation of Circular Economy in Municipal Solid Waste Management System in Nigeria: A Systematic Review of the Literature.
22	Zhang et al., 2024	Municipal solid waste management challenges in developing regions: A comprehensive review and future perspectives for Asia and Africa.

Slika 2
Raziskovalni model



V času pisanja tega članka so se rezultati iskanja redno periodično znova preverjali zaradi morebitnih novih objav člankov v posameznih zbirkah podatkov. Vse nove objave so se vključile v zadetke in obravnavale v raziskavi.

4 Rezultati

4.1 Rezultati RV1 - Deležniki IJSZKO

V tabeli 2 smo prikazali ugotovitve avtorjev v obravnavani literaturi glede tega, kdo ali kaj je ključni deležnik IJSZKO (RV1). Predstavljen je pregled ugotovitev avtorjev iz 22ih virov. Avtorji skozi svoje članke na različne načine prepoznavali deležnike skozi lastna raziskovalna vprašanja in jih nekaj prepoznali. Skupaj smo jih zbrali v pregleden prikaz, kjer je mogoče videti, kateri deležniki so bili prepoznani in obenem tudi kateri so bili prepoznani bolj frekventno od ostalih. V tabeli oznaka “x” označuje katerega od deležnikov je avtor skozi svoje delo prepoznal.

Tabela 3
Ugotovljeni ključni deležniki IJSZKO

Avtorji	Management IJSZKO										
	gospodinjstva	država	lokalna samouprava	nevladne organizacije	prevozniki odpadkov	prezemniki odpadkov	deponije	kompostarne	lokalne organizacije	industrija	Energetski sektor
1	Menon & Palackal, 2021	x	x	x	x	x	x	x	x		
2	Florillo & Merkaj, 2024	x	x	x		x			x		
3	Salvia et al., 2021	x	x	x	x					x	x
4	Bolivar et al., 2025	x	x	x	x				x	x	x
5	Cano et al., 2022	x	x			x	x	x	x	x	
6	Kotsiuba et al., 2023	x	x	x		x	x		x		x
7	Liu et al., 2023	x	x	x		x	x	x	x	x	
8	Filimonova & Birchall, 2024	x	x	x	x		x				
9	Suarez et al. 2017	x	x	x	x				x		
10	Wang et al., 2022	x	x	x	x				x	x	
11	Neri et al. 2024	x		x	x					x	x
12	Raman et al., 2024	x	x	x						x	x
13	Lerebours et al., 2022	x	x	x	x	x			x		
14	Phong Le et al., 2018	x	x	x	x	x	x	x	x		
15	Costa et al., 2022	x	x	x	x				x		
16	Alwaeli Mohamed, 2015	x		x		x	x	x			
17	Yukalang et al., 2017	x	x	x	x	x	x				
18	Lazo et al., 2019	x	x	x	x	x				x	x
19	Khatiwada et al., 2021	x	x	x	x						x
20	Fidje et al., 2023	x	x	x	x	x	x		x	x	x
21	Onungwe et al., 2023	x	x		x	x	x				
22	Zhang et al., 2024	x	x	x	x						x

4.2 Rezultati RV2 in RV3. Spodbujevalno oziroma zaviralno vplivanje na IJSZKO (RV2 in RV3)

Od 22ih člankov, ki sem jih izločil kot primerne za kontekst mojih raziskovalnih vprašanj, je 9 avtorjev znalo prej prepoznanim deležnikom prepoznati tudi njihov vpliv na IJSZKO. Ta je lahko spodbujevalen oziroma zaviralen, ko IJSZKO želi slediti svojim zadanim ali celo predpisanim ciljem. V sledeči tabeli je vpliv označen z oznako “+” (spodbujevalen vpliv), oznako “-” (zaviralen vpliv) ali z oznako “+/-” (prepoznana oba vpliva).

Tabela 4.
Načini vplivanja na IJSZKO

Avtorji	gospodinjstva	Menedžment IJSZKO	država	lokalna samouprava	nevladne organizacije	prevozniki odpadkov	prevzemniki odpadkov	deponije	kompostarne	lokalne organizacije	industrija	izobraževalni sistem	Energetski sektor
1 Alwaeli Mohamed, 2015	-			-			-	-	+/-				
2 Yukalang et al., 2017	-	-	-	-			-	-					
3 Lazo et al., 2019	+	+	+	+		-	+			+/-	+	-	
4 Khatiwada et al., 2021	-	+	-	+									+
5 Lerebours et al., 2022	+	+/-	+/-										
6 Fidje et al., 2023	-	-	-		+		+/-	-		+	+	+	+/-
7 Onungwe et al., 2023	-		-		+		+	-					
8 Filimonova & Birchall, 2024	+	-	+	+/-				-					
9 Zhang et al., 2024	+/-	+/-	-	+								-	

(+) vpliv je spodbujevalen, (-) vpliv je zaviralen

Tabela, ki sledi deležnike na podlagi prešteti prepoznani rangirano predstavi od najbolj zastopanih do najmanj zastopanih v obravnavani literaturi.

Tabela 5
Rangirani prepoznani deležniki

Deležnik	Število avtorjev, ki so deležnika prepoznali
Gospodinjstva	22
Država	20
Lokalna samouprava	19
Managemenet IJSZKO	16
Lokalne organizacije	12
Prevzemniki odpadkov	11
Deponije	11
Nevladne organizacije	10
Izobraževalni sistem	8
Industrija	7
Prevozniki odpadkov	4
Kompostarne	4
Energetski sektor	4

Glede na pridobljene rezultate lahko pogledamo vsakega deležnika posebej in si orišemo njegov kontekst – spodbujevalni in/ali zaviralni. Izrazito zaviralno vlogo brez spodbujevalnega vpliva na IJSZKO imajo deponije, ki skozi obravnavane članke nimajo nikakršne spodbujevalne lastnosti. Izrazito spodbujevalno vlogo imajo prepoznano na primer nevladne organizacije. Ostali deležniki so v delih prepoznani kot spodbujevalni in kot zaviralni, nekateri celo pri istem avtorju. Pregled je na voljo v že omenjeni tabeli 3, oblikovali smo pregled posameznih deležnikov glede na vpliv.

Slika 3

Deležnikov glede na vrsto vpliva na IJSZKO



5 Razprava

Na prvo raziskovalno vprašanje (RV1) lahko glede na pridobljene podatke odgovorimo, da ima IJSZKO prepoznanih 13 ključnih deležnikov (tabela 3). Ti vključujejo seveda gospodinjstva, menedžment IJSZKO, državo in ostale. Ti so tipično značilni za IJSZKO. Seveda niso vsi avtorji prepoznali vseh 13 deležnikov, ampak so skozi lastna raziskovalna vprašanja prepoznali sebi relevantne deležnike. Med najbolj prepoznanimi so na primer gospodinjstva sama, kot glavni odjemalci storitev IJSZKO medtem, ko so energetski sektor, prevozniki odpadkov in kompostarne med najmanj prepoznanimi med avtorji.

Drugo in tretjo raziskovalno vprašanje (RV2 in RV3) sta dobili odgovor v obliki tabele 3, kjer je mogoče videti, da so redki deležniki označeni, kot izrazito spodbujevalni ali zaviralno pri več avtorjih (npr. deponije ali nevladne organizacije). Večina avtorjev določenemu deležniku prisodi samo eno vlogo, nekateri pa kar obe. Dejstvo je da določeni deležniki lahko IJSZKO lahko spodbujajo v določenih primerih medtem, ko v drugih ravnaajo do njega povsem zaviralno.

Menimo, da je število deležnikov in njihovo vlogo mogoče še razširiti s poglobljeno raziskavo in uporabo podatkov pridobljenih iz primarnih virov. Pri sistematičnem pregledu literature je ta obseg ugotovljenih deležnikov takšen, kot smo navedli. Ne pozabimo na dejstvo, da so avtorji obravnavali skozi lastna raziskovalna vprašanja, ki se razlikujejo od naših. Poglobljena raziskava na tem področju bi lahko ponudila tudi več informacij in predvsem kontekst

spodbujanja/zaviranja. Ugotovitve takšne raziskave bi bile bližje kontekstu slovenskega ali evropskega prostora medtem, ko je pričujoča raziskava na podlagi sekundarnih virov. Ti izvirajo iz globalnega prostora, kjer so prakse ravnanja z odpadki lahko precej različne kar pomeni tudi da imamo lahko precej različen nabor deležnikov, ki jih na primer v našem ožjem območju ni ali pa nimajo takšne vloge, kot v našem prostoru.

6 Zaključek

Pri upoštevanju pojmov smo pridobili 213 rezultatov (člankov), ki smo jih po pregledu večino odstranili za nabora in tako je v daljni obravnavi ostalo le 22 člankov. V njih so avtorji skozi lastna raziskovalna vprašanja identificirali vsak zase deležnike IJSZKO. Pri tem smo že dobili odgovor na raziskovano vprašanje 1 – 13 prepoznanih deležnikov. Pri daljnem pregledu smo ugotovili, da od teh 22ih člankov 10 njih deležniku dodeli vlogo zaviralca, spodbujevalca ali oboje. Tako je bil pridobljen odgovor na raziskovalni vprašanji 2 in 3.

Kot prispevek je tukaj predvsem spoznanje, kdo so v tem pregledu literature najbolj prepoznani deležniki in njihov odnos do IJSZKO. Prednost tega je vedenje, kako lahko kdo od deležnikov vpliva na IJSZKO, ko ta poskuša izvesti spremembe poslovanja v skladu s svojim poslovnim načrtom. Menedžerji in organizacija lahko na ta način predvidijo odzive deležnikov in naredijo vse potrebno za uresničitev načrtovanih ciljev. In zadovoljitev zahtev deležnikov.

Omejitev kot takšna je prepoznana predvsem v dejstvu, da je na to temo zelo malo člankov spisanih z območja Slovenije, saj je število deležnikov in vrsta teh specifična glede na območje kjer se nahajajo in bi k realni sliki o tej temi veliko pripomoglo tudi večje število domačih avtorjev. Predlagamo izvedbo poglobljeno raziskavo iz primarnih podatkov s terena, ki bi jasneje podala vpogled med deležnike in njihov vpliv na območju Republike Slovenije.

Pri pisanju tega članka ni bilo sponzorstva oziroma je članek izdelan kot del obveznosti za potrebe študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.

Reference

- 1 Alwaeli, M. (2015). An overview of municipal solid waste mangement in Poland. The current situation, problems and challenges, *Environment protection engineering*, 41(15), 182-193, <https://doi:10.5277/epe150414>
- 2 Bergant, Ž. (2023).Opredelitev deležnikov in družbena odgovornost podjetij. *Poslovodno računovodstvo*, 2/3(16), 58-69.
- 3 Blagoeva, N., Georgieva, V., Dimova D. (2023). Relationship between GDP and Municipal Waste. *Regional Disparities and Implication for Waste Management Policies*, 15(23), 1-23, <https://doi:10.3390/su152115193>
- 4 Bolivar, V., Poganietz, Fröhling, M. (2025). Advancing circularity in a Chilean neighborhood through the water-waste-energy nexus: A stakeholder analysis. *Resources, Conservation & Recycling*, 212(25), 1-14. <https://doi:10.1016/j.resconrec.2024.107986>

- 5 Corporate finance institute. (b.d.). Stakeholder.
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/stakeholder/>
- 6 Costa, A., Mancini, S., Paes, M., Ugaya, C., Medeiros, G., de Souza, R. (2022). Social evaluation of municipal solid waste management systems from a life cycle perspective: a systematic literature review. *International Journal of Life Cycle Assessment*, 5(22), 719-739, <https://doi:10.1007/s11367-022-02057-6>
- 7 Di Foggia, G., Beccarello, M. (2023). Designing circular economy-compliant municipal solid waste management charging schemes. *Utilities Policy*, 81(23), 1-9, <https://doi:10.1016/j.jup.2023.101506>
- 8 Fidje, E., Haddara, M., Langseth, M. (2023). Sustainable smart waste management adoption challenges in developing countries. *Procedia Computer Science*, 219(23), 905-914. <https://doi:10.1016/j.procs.2023.01.366>
- 9 Filimonova, N., Birchall, S., (2024). Sustainable municipal solid waste management: A comparative analysis of enablers and barriers to advance governance in the Arctic. *Journal of Environmental Management*, 371(24), 1-11. <https://doi:10.1016/j.jenvman.2024.123111>
- 10 Fiorillo F., Merkaj E., (2024). Municipal strategies, fiscal incentives and co-production in urban waste management. *Socio-Economic Planning Sciences*, 92(24), 1-16. <https://doi:10.1016/j.seps.2024.101817>
- 11 Freeman, R., E., (1984). A stakeholder approach, Cambridge
- 12 Ginige, K., Amaratunga, D., Haigh, R., (2018). Mapping stakeholders associated with societal challenges: A Methodological Framework. *Procedia Engineering*, 212(18), 1195-1202. <https://doi:10.1016/j.proeng.2018.01.154>
- 13 Khatiwada, D., Golzar, F., Mainali B., Devendran, A., (2021). Circularity in the Management of Municipal Solid Waste - A Systematic Review. *Environmental and Climate Technologies*, 25(21), 491-507. <https://doi:10.2478/rtuct-2021-0036>
- 14 Kotsiuba, I., Herasymchuk, O., Shamrai, V., Lukianova, V., Anpilova, Y., Rybak, O., Lefter, I., (2023). A Strategic Analysis of the Prerequisites for the Implementation of Waste Management at the Regional Level. *Ecological Engineering and Environmental Technology*, 1(23), 55-66, <https://doi:10.12912/27197050/154918>
- 15 Lazo, D., Gasparatos, A., (2019). Sustainability transitions in the municipal solid waste management systems of Bolivian cities: Evidence from La Paz and Santa Cruz de la Sierra. *Sustainability*, 11(19), 1-34. <https://doi:10.3390/su11174582>
- 16 Lerebours, A., Scott, R., Sansom, K., Kayaga, S., (2022). Barriers and Enablers to the Regulation of Sanitation Services: A Framework for Emptying and Transport Services in Sub-Saharan African Cities. *Frontiers in Environmental Science*, 10(22), 1-15. <https://doi:10.3389/fenvs.2022.869403>
- 17 Liu, Z., Schraven, D., de Jong, M., Hertogh, M., (2023). Unlocking system transitions for municipal solid waste infrastructure: A model for mapping interdependencies in a local . *Resources, Conservation and Recycling*, 198(23), 1-13. <https://doi:10.1016/j.resconrec.2023.107180>
- 18 Menon, V., Palackal, A., (2021). Sustainability Contested: Analysis of Stakeholders Participation in Municipal Solid Waste Management - A Case Study. *Current World Environment*, 3(21), 974-988. <https://doi:10.12944/cwe.16.3.27>
- 19 Ministrstvo za naravne vire in prostor, <https://ijsvo.si/izvajalci.aspx>, 2025

- 20 Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA group. (2009). Preferred reporting Items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097
- 21 Neri, A., Rizzuni, A., Garrone, P., Cagno, E., (2024). Influence of policymakers and civil society stakeholders on sewage sludge management strategies: Empirical results from European utilities. *Journal of Environmental Management*, 364(24), 1-18. <https://doi:10.1016/j.jenvman.2024.121396>
- 22 Onungwe, I., Hunt, D., Jefferson, I., (2023). Transition and Implementation of Circular Economy in Municipal Solid Waste Management System in Nigeria: A Systematic Review of the Literature. *Sustainability*, 15(23), 1-26 <https://doi:10.3390/su151612602>
- 23 Phong, N., Nguyen, T.Zhu, D., , (2018). Understanding the stakeholders' involvement in utilizing municipal solid waste in agriculture through composting: A case study of Hanoi, Vietnam. *Sustainability*, 7(18), 1-33. <https://doi:10.3390/su10072314>
- 24 Raman, R., Lathabai, H., Nedungadi, P., , (2024), Sustainable development goal 12 and its synergies with other SDGs: identification of key research contributions and policy insights, *Discover Sustainability*, 1(24), 1-26, DOI: 10.1007/s43621-024-00289-0
- 25 Salvia, G., Zimmermann, N., Willan, C., Hale, J., Gitau, H., Muindi, K., Gichana, E., Davies, M., (2021), The wicked problem of waste management: An attention-based analysis of stakeholder behaviours, *Journal of Cleaner Production*, 326(21), 1-18, DOI: 10.1016/j.jclepro.2021.129200
- 26 Souza, S., Lima Cano, N., Iacovidou, E., Rutkowski, E., (2022). Typology of municipal solid waste recycling value chains: A global perspective. *Journal of Cleaner Production*, 336(22), 1-14. <https://doi:10.1016/j.jclepro.2022.130386>
- 27 Suárez-Cebador, M., Rubio-Romero, J., López-Toro, A., Arjona-Jiménez, R., (2017). Stakeholder Analysis of Municipal Solid Waste Companies- a First Step Towards Successful Corporate Social Responsibility. *Journal of Environmental Science and Management*, 2(17), 40-53.
- 28 Teras, J., (2024). Waste management in the high north. *Nordregio Policy Brief*, str.8, <https://doi:10.6027/PB2024:7.2001-3876>
- 29 Wang, W., Chu, Z., Zhang, T., (2022). Synergy Degree Evaluation of Stakeholder Engagement in Integrated Municipal Solid Waste Management: A Case Study in Harbin, China. *Energies* 15(22), 1-18, <https://doi:10.3390/en15145000>
- 30 Yukalang, N., Clarke, B., Ross, K., (2017). Barriers to effective municipal solid waste management in a rapidly urbanizing area in Thailand. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(17), 1-23 <https://doi:10.3390/ijerph14091013>
- 31 Zakon o gospodarskih javnih službah, Uradni list RS št. 32/93, 30/98, <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO272>
- 32 Zhang, Z., Chen, Z., Zhang, J., Liu, Y., Chen, L., Yang, M., Osman, A., Farghali, M., Liu, E., Hassan, D., Ihara, I., Lu, K., Rooney, D., Yap, P., (2024). Municipal solid waste management challenges in developing regions: A comprehensive review and future perspectives for Asia and Africa. *Science of the Total Environment*, 930 (24), 1-17. <https://doi:10.1016/j.scitotenv.2024.172794>

Emilio Murtič je doktorski študent na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, magistriral je na Fakulteti za uporabne družbene študije in je zaposlen na Komunali Novo mesto d.o.o. kot vodja službe za ravnanje z odpadki. Od leta 2022 je tudi predavatelj na Višji šoli za varstvo okolja in Komunalo, kjer predava pri predmetih povezanih z varovanjem okolje s poudarkom na gospodarjenju z odpadki.

Emilio Murtič is a doctoral student at the Faculty of Organizational Studies in Novo mesto. He obtained his master's degree at the Faculty of Applied Social Studies and is employed at Komunala Novo mesto d.o.o. as the head of the waste management department. Since 2022, he has also been a lecturer at the Higher School of Environmental Protection and Public Utilities, where he teaches subjects related to environmental protection with an emphasis on waste management.

Abstract

Stakeholders and Their Impact on The Public Service Provider

Research Question (RQ): Who are the key stakeholders of the municipal waste collection public service, and which of them act as stimulators or inhibitors?

Purpose: We want to identify the key stakeholders of the public service provider for municipal waste collection and determine their role in shaping the work strategy.

Method: The research is based on a systematic review of existing literature. The search for articles was conducted in databases such as Cobiss+, Springer Link, Scopus, Science Direct, and Google Scholar. The considered articles are from the period between 2015 and 2025, with open access and written in Slovenian or English.

Results: The research has shown that the public service provider is influenced by 13 key stakeholders. These stakeholders are involved in the relationship as users of the public service provider's municipal waste collection services, as owners of the service itself, as regulators, or as suppliers or recipients of waste. Each of them can influence the public service provider for municipal waste collection both positively and negatively.

Organization: The research provides the organization with insight into key stakeholders and their impact, thus enabling the advance planning of activities for optimal execution and achievement of goals.

Society: The article allows the broader public to understand the position of the public service provider for municipal waste collection among its stakeholders and how they influence the formation of the provider's tasks, whose main purpose is to ensure basic living conditions in a given area.

Originality: At the time of writing this article, such research cannot be found in Slovenia, and the knowledge gained from it allows us to understand the business and organizational environment of the service we encounter every day.

Limitations / further research: The key limitation is the limited literature in this field. Most of it is in electronic form in databases. Slovenian literature is almost non-existent. Another issue is that much of the literature does not fit the specified timeframe and is therefore somewhat outdated. Due to its importance and poor research coverage, the field needed to be explored in more detail.

Keywords: Public service, waste collection, stakeholders, influence, enabling, inhibiting.

Copyright (c) Emilio MURTIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Primerjava parcialnih kazalnikov za doseganje SDG3 z ekološkimi sledmi

Štefan Žun*

Šolski center Kranj, Kidričeva 55, 4000 Kranj, Slovenija

stefan.zun@sckr.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšne so medsebojne povezave med vplivom inovacij kot kazalcem trajnostne proizvodnje in bolniške odsotnosti kot možnem delnem cilju SDG3 (Sustainable Development Goals) na agregatni kazalec trajnostnega razvoja (Ekološke sledi, ES)?

Namen: Posredno dokazati pomen inovacij za trajnostno proizvodnjo (zeleni prehod).

Metoda: Integralni izračun ekoloških sledi za opazovani sistem (Slovenija), primerjava izračuna s kazalci tehnoloških inovacij ter bolniško odsotnostjo z opazovanim sistemom in EU.

Rezultati: Slovenija na področju inovativnosti dosega inovacijski indeks 84,9 % (2020) in želi doseči do leta 2030 vrednost 110 % glede na povprečje EU. Kazalec ekoloških sledi Slovenije leta 2020 je 4,78 gha kar je 102,7 % povprečja EU in po letu 2008 upada in šibko nakazuje potrditev hipoteze okoljske Kuznetsove krivulje. Indeks število dni bolniške odsotnosti/zaposlenega za Slovenijo (2022) v primerjavi s povprečjem EU 1,1 in od leta 2008 narašča.

Organizacija: Zdravo delovno okolje pomembno prispeva k dobremu počutju zaposlenih, večji motiviranosti in boljši psihofizični kondiciji zaposlenih. Posledično se zmanjša bolniška odsotnost, kar pozitivno vpliva na produktivnost in stabilnost organizacije. Skrb za zdravje zaposlenih je dolgoročna investicija v uspeh podjetja. Takšne organizacije so bolj odporne, inovativne in privlačne za kadre.

Družba: Na Vrhu Organizacije združenih narodov o trajnostnem razvoju je bila septembra 2015 sprejeta Agenda 2030 za trajnostni razvoj. Ta uravnoteženo združuje tri razsežnosti trajnostnega razvoja: ekonomsko, socialno in okoljsko in jih prepleta med 17 cilji trajnostnega razvoja (*Sustainable Development Goals – SDG*). Agenda 2030 je univerzalna; njene cilje bo treba doseči do leta 2030 in jih bodo morale uresničiti vse države sveta.

Originalnost: Na teoretični ravni smo želeli preveriti omejitve metode ekoloških sledi kot orodja za merjenje trajnostnega razvoja. Metoda ima lastnosti integralnih kazalnikov, vendar smo ugotovili, da je uporabna predvsem pri dobro obdelanih statističnih podatkih. Energijske tokove je lažje meriti kot snovne. Ključno pa je vprašanje, ali metoda enakovredno zajema ekonomske, socialne in okoljske vidike trajnostnega razvoja.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Gospodarska rast povečuje ekološke sledi, medtem ko tehnološke inovacije pripomorejo k zmanjšanju negativnih vplivov na okolje in doseganju ciljev trajnostnega razvoja (SDG). Ocenjujemo, da raziskave na tem področju ne dajejo natančnih rezultatov, saj primanjkuje preučevanja socialnega okolja, ki ga delno nadomeščamo s kazalcem bolniške odsotnosti. Naše ugotovitve poudarjajo pomen inovacij za trajnostno proizvodnjo in zmanjšanje ekoloških sledi.

Ključne besede: ekološke sledi, bolniška odsotnost, inovacije, trajnostna proizvodnja, zdravo delovno okolje.

1 Uvod

Razmerje med industrijskim razvojem in varstvom okolja naj bo v ravnovesju, zato je potrebno spodbujati zeleno proizvodnjo in izboljšati energetske učinkovitost, izboljšati kakovost delovnega okolja in spodbujati podjetja k proaktivnemu prevzemanju družbene odgovornosti (Quan, 2021). Z opredeljenimi načeli trajnostne proizvodnje (SP, Sustainable Production) lahko prispevamo k doseganju 3, 8 in 12 cilja trajnostnega razvoja (SDG Sustainable Development Goals, SDG3 zdravje in dobro počutje, SDG8 dostojno delo in gospodarska rast, SDG12 zagotoviti trajnostne načine proizvodnje in porabe). Organizacija združenih narodov je opredelila 17 ciljev (United Nations, 2025), ki jih predstavlja slika 1.

Slika 1
Cilji trajnostnega razvoja (United Nations, 2025)



Razvoj vsakega ekonomskega sistema temelji na njegovi proizvodni uspešnosti. Koncept trajnostne proizvodnje, ki je usmerjena k integraciji sistemov upravljanja dobavne verige z ekonomskimi, okoljskimi in družbenimi dejavniki pomembno vpliva razvoj opazovanega ekonomskega sistema (Hegab, 2019).

Koncept trajnostne proizvodnje je mogoče interaktivno analizirati na treh glavnih ravneh: izdelek, proces in sistem (Korkmaz 2023). Na ravni izdelka, se osredotočamo na pristop 6R (zmanjšanje porabe, ponovna uporaba, popravilo, ponovno oblikovanje izdelka, predelava, recikliranje, angleško: reduce, reuse, recover, redesign, remanufacture, recycle), tak pristop predstavlja zaključen življenjski krog (Hegab, 2019). Na procesni ravni aktivnosti usmerjamo v zmanjšanje porabe energije, obvladovanje nevarnosti in odpadkov. Sistem dobavne verige naj upošteva vse faze življenjskega kroga.

Poglavitni vir negativnih vplivov na okolje in zdravje zaposlenih lahko vrednotimo s kazalcem bolniške odsotnosti. Kljub vse večjemu zavedanju o pomenu zdravja na delovnem mestu praksa kaže, da delodajalci pozabljajo, da ni dovolj le finančna podpora za aktivnosti, ki krepijo zdravje zaposlenih, ampak je pomembno celoten proces dela zasnovati tako, da zaposlenim omogočimo dovolj časa za počitek in dejavnosti v prostem času, saj so tudi te pomembne del naložbe v zdravje zaposlenih. Po raziskavah organizacije Global Wellness

Institute zaradi pritiskov in stresa na delovnem mestu trpi kar 38 % zaposlenih po vsem svetu (Corporate wellness programs, 2024). Predvidevamo, da ima vpliv pri ohranjanju in privabljanju vrhunskih talentov v podjetje zagotavljanje delovnega okolja, ki spodbuja dobro fizično in duševno počutje.

Inovacije so gonilna sila za omogočanje trajnostne proizvodnje. Intenzivna proizvodnja v predelovalnem sektorju je vir velikih pritiskov na okolje, zato je potrebno takšen pristop spremeniti in sprejeti omejitve virov in okolja ter pri razvoju upoštevati tudi socialne koristi.

Razvoj tehnoloških inovacij in vpliv podnebnih sprememb, skupaj z novim gospodarskim, političnim in družbenim kontekstom, kažejo na potrebo po prožnih proizvodnih sistemih, ki olajšajo in pospešijo razvoj trajnostnih pobud, ki so lahko posledica upoštevanja načel trajnostne proizvodnje (Dwivedi, 2021).

Določitev jasnih ciljev pri določanju definicije trajnosti moti odločevalce v podjetjih, ki so tradicionalno osredotočeni na merjenje ekonomskih rezultatov (Henao, 2022). Rast novih tehnologij, povezanih z znanostjo o podatkih, bi lahko vodila k uporabi merilnih tehnologij in določiti obvladljiv nabor kazalnikov.

V raziskavi želimo raziskati in odgovoriti na naše raziskovalno vprašanje medsebojno povezavo vplivov inovacij kot kazalcem trajnostne proizvodnje in bolniške odsotnosti kot možnem parcialnem cilju SDG3 na agregatni kazalec trajnostnega razvoja (Ekološke sledi).

2 Teoretična izhodišča

2.1 Ekološke sledi

Kakovost življenja in razvoj človeštva temelji na povezanosti z življenjskim prostorom, ki ga imamo na voljo. Za življenjski prostor je značilno (Wackernagel, Rees 1996):

- da omogoča pridelavo hrane,
- uravnava procese v ozračju in vodnem krogu,
- zagotavlja biološko raznolikost in nudi življenjski prostor flori in fauni,
- shranjuje naravne neobnovljive vire – goriva, minerale, gradbene snovi,
- omogoča gradnjo naselij, transportnih poti,
- omogoča odlaganje odpadkov,
- ohranja kulturno dediščino.

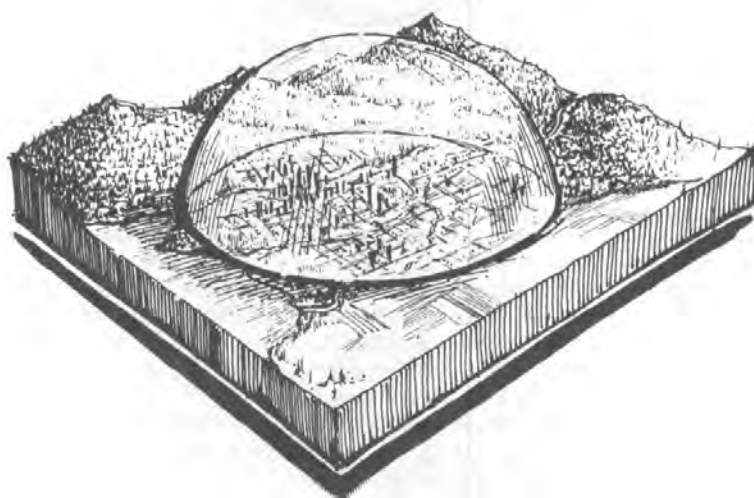
Vendar velikost življenjskega prostora človeštvo ne izkorišča enakomerno. Zato je bila razvita metoda merjenja sonaravno trajnostnega razvoja na osnovi velikosti prostora, ki si ga »prisvoji« nek sistem (človeštvo, država, lokalna skupnost, posameznik). Velikost prostora merimo s površinskimi enotami, ki jih imenujemo ekološke sledi. Ekološke sledi predstavljajo površino prostora, ki je potrebna za stalno proizvodnjo virov in asimilacijo odpadkov, ki jih proizvede opazovan sistem (slika 2). Torej temelji na oceni nosilne kapacitete okolja.

izračun ekoloških sledi temelji na naslednjih predpostavkah:

- da je mogoče slediti snovnim in energijskim tokovom v nekem sistemu, vključno s količinami odpadkov, ki pri porabi in pretvorbah nastajajo,
- za večino surovin in odpadkov, ki pri njihovi uporabi nastanejo lahko njihove količine z upoštevanjem tehnologij črpanja, uporabe in odlaganja izrazimo s površino prostora, ki je potrebna, da so ti tokovi stalni,
- surovine za katere ne moremo določiti toka porabe in odpadkov ne vključujemo v izračun ekoloških sledi,
- da v primeru dvomov izberemo najbolj previdno oceno ekoloških sledi, to je tisto, ki nam da največjo vrednost,
- da pri izračunu ekoloških sledi ne upoštevamo aktivnosti ljudi, za katere trenutno ni zadovoljivih podatkov,
- pri analizah ne upoštevamo aktivnosti, ki nepopravljivo uničujejo okolje (izsuševanje vodonosnikov, golosek,...) ali raba snovi, ki se v okolju ne razgradijo (plutonij, pcb, cfc in druge)

Slika 2

Shematski prikaz okoljskega prostora, na katerem nek sistem zadovoljuje svoje življenjske in razvojne potrebe – merimo ga z ekološkimi sledmi – površina tega prostora ponazarja ekološke sledi sistema (Wackernagel, 1996)



Dve izraziti primerjalni prednosti te metode sta:

- ekološke sledi so integralni kazalnik uravnoteženega razvoja,
- ker jih merimo s površinskimi enotami so nazorno predstavljive in jih lahko merimo z absolutnimi vrednostmi.

Ekološke sledi, ki so posledica rabe energije pri integralni metodi določimo z izrazom:

$$ES_E = \sum_{m=1}^n \sum_{j=1}^6 (k_{j,m} u_m + k_{j,m} v_m - k_{j,m} e_m) \quad (1)$$

kjer je:

- ES_E energijske ekološke sledi (gha/ leto)
- m , vrsta energenta (1),
- j , vrsta bioproduktivne površine (1),
- u_m količina primarne energije, ki jo v sistem uvozimo z energentom m (GWh/leto),
- v_m notranji vir primarne energije energenta m (GWh/leto),
- e_m količina primarne energije, ki jo iz sistema izvozimo z energentom m (GWh/leto),
- $k_{j,m}$ utežni faktor za j vrsto bioproduktivne površine in energent m (gha/GWh).

Ekološke sledi, ki so posledica rabe snovi pri integralni metodi določimo z izrazom:

$$ES_S = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^5 (k_{j,i} p_i + k_{j,i} u_i - k_{j,i} e_i) + \sum_{i=1}^n (k_{6,i} u_i - k_{6,i} e_i) + \sum_{i=1}^n (k_{6,h,i} s_{h_i} u_i - k_{6,h,i} s_{h_i} e_i) \quad (2)$$

kjer je:

- ES_s , ekološke sledi, ki so posledica rabe snovi (gha/leto),
- i , vrsta snovi (1),
- j , vrsta bioproduktivne površine (1),
- h , sredstvo transporta,
- u_i , količina uvožene snovi i (t/leto),
- e_i , količina izvožene snovi i (t/leto),
- p_i , količina proizvedene snovi i (t/leto),
- j , 6 tipov bioproduktivne površine: pozidana površina, morja, pašniki, gozdovi, kmetijske površine, energijske površine,
- k_i , pretvorbeni faktor za snov i (gha/t leto),
- k_h , pretvorbeni faktor za vrsto prevoza h (gha/kmt leto),
- s , prevožena razdalja snovi, ki jih uvozimo ali izvozimo, med mestom proizvodnje in mejo sistema (km).

Ekološke sledi porabe vode določimo na osnovi porabljene energije za črpanje in oskrbo. Zato jih pri integralni metodi ne upoštevamo, pri komponentni metodi pa zgolj kot energijsko površino.

Ekološke sledi populacije v opazovanem sistemu so lahko večje ali manjše od bioproduktivne površine tega sistema. V prvem primeru govorimo o ekološkem primanjkljaju in razvoj sistema temelji na izkoriščanju potencialov drugih sistemov. V nasprotnem primeru govorimo o ekološkem presežku. Za tak sistem velja, da je njegov razvoj uravnotežen, presežek ekoloških sledi pa je lahko ekonomska veličina. Glede na to ali primerjamo ekološke sledi sistema z lastno bioproduktivno površino ali pa z bioproduktivno površino celotnega planeta, lahko opredelimo lokalno ali globalno uravnoteženost ekoloških sledi (slika 3, tabela 1 in 2). Mnenja raziskovalcev o potrebni površini za ohranjanje biotske raznolikosti so različna – od 3.5 do 50

%. Najpogosteje, v literaturi uporabljajo vrednost 12 % (Wackernagel, 1996, Chambers, 2014). Ta površina zmanjšuje površino prostora, ki jo za svoje potrebe lahko izkoriščajo ljudje.

2.2 Kazalci trajnostne proizvodnje

Kazalci trajnostne proizvodnje razdelimo v tri nivoje (tabela 3). Vsi, razen emisije odpadne vode, izpustov v zrak in odlaganje odpadkov, so pozitivni. Vrednost Podatke za večje statistično obdelane opazovane sisteme lahko črpamo iz statističnih podatkov SURSa, na manjših opazovalnih skalah pa iz letnih poročil podjetij, v raziskavi se osredotočamo na pomen inovacij.

Glede na stopnjo inovativnosti in razvoja proizvodnje na državnem nivoju lahko kazalce trajnostne proizvodnje razvrstimo po šestih področjih (Quan, 2021). Prikazujemo jih v tabeli 3:

- Inovacije so gonilna sila pri trajnostni proizvodnji, spremljamo investicije v inovacije in njihove rezultate.
- Intenzivnost rabe virov je primarni kazalec trajnostne proizvodnje, upoštevamo omejitve rabe virov in učinkovitost rabe virov ter tudi učinkovitost investicij, dela in energije.
- Posodabljanje proizvodnje povezujemo s preходом na trajnostno proizvodnjo z vključitvijo trajnostnih izdelkov in storitev.
- Spremljanje in optimizacija koristi v ekonomskem, socialnem in ekološkem okolju.
- Spremljanje vplivov v okolju, kot so emisije odpadne vode, izpustov v zrak in odlaganje odpadkov.
- Prosta trgovina, spremljanje celotne oskrbovalne verige s pogleda proste trgovine in tujih naložb.

Tabela 3
Kazalci trajnostne proizvodnje (Quan, 2021)

1. nivo	2. nivo	3. nivo	Izračun kazalca
1	Inovacije	Investicijska intenzivnost raziskav in razvoja	Število zaposlenih v industrijskih raziskavah in razvoju
		Talenti	Število zaposlenih v proizvodnji
		Vlaganje v inovacije	Izdatki za industrijske raziskave in razvoj / BDP
		Rezultati vlaganj v inovacije	Število patentov / Število patentov / Število apliciranih patentov
		Učinkovitost kapitala	Število novih izdelkov / Prihodek od novih industrijskih izdelkov / Zaposlenega Celoten prihodek
		Produktivnost kapitala	Dodana vrednost / Skupna naložba v proizvodnjo – osnovna sredstva
		Učinkovitost dela	Dodana vrednost / Zaposlenega
		Učinkovita raba energije	Energetska produktivnost Dodana vrednost / Porabo energije
		Učinkovita raba površine	Pozidana površina Dodana vrednost / Pozidano površino
		Posodabljanje izdelkov	Število posodobitev izdelka Število posodobljenih izdelkov
2	Intenzivnost rabe virov	Uvajanje novih tehnologij	Vlaganje v nove tehnologije / Celoten prihodek
		Posodabljanje podjetja	Vlaganje v raziskave in razvoj / Celoten prihodek
		Ekonomске koristi	Dobiček/ Zaposlenega
3	Posodabljanje proizvodnje	Vlaganje v lokalno skupnost – Plačilo davkov	Vlaganje v lokalno skupnost /Zaposlenega
		Socialne koristi	
4	Spremljanje optimizacija koristi	Okoljske koristi	Zaključen življenjski krog izdelka Delež recikliranih surovin
		Emisije v vode	Emisije/ dodano vrednost
		Emisije v zrak	Emisije/ dodano vrednost
5	Spremljanje vplivov v okolju	Odlaganje odpadkov	Emisije/ dodano vrednost
			Vrednost tujih naložb / Vrednost lastnih naložb
6	Prosta trgovina	Tuje naložbe	Vrednost uvoza / Vrednost proizvodnje
		Odvisnost od uvoza	
		Odvisnost od izvoza	Vrednost izvoza / Vrednost proizvodnje

Inovacije pomembno prispevajo k reševanju ključnih družbenih izzivov, kar je tudi opredeljeno v devetem cilju trajnostnega razvoja (SDG9, United Nation, 2025). Razvoj novih tehnologij, skrajševanje življenjskega cikla izdelkov in naraščajoča globalna konkurenca povečujejo pomen inovacij, ne le za prihodnjo rast podjetij, temveč tudi za dvig konkurenčnosti podjetij in njihovo uspešno rast na dolgi rok ter zmanjšanju pritiskov na okolje.

2.3 Bolniška odsotnost

V zadnjih letih se je večina kazalnikov bolniške odsotnosti povišala, trend se nadaljuje tudi v letu 2025. V povprečju je bilo izgubljenih več koledarskih dni, odsotnih je bilo več zaposlenih, ti so bili odsotni tudi večkrat v letu, vendar pa je posamezna odsotnost trajala krajši čas, če

vrednosti primerjamo z letom 2021 (slika 7). (Bolniška odsotnost v letu 2022). Začasna odsotnost z dela zaradi bolezni, poškodb in drugih zdravstveno upravičenih razlogov se v enakem pomenu opisuje tudi z izrazi absentizem, zdravstveni absentizem, bolniški stalež, bolniška odsotnost. Uporabljeni pojmi v grafih (NIJZ, 2022):

- primer bolniške odsotnosti z dela je zaključen neprekinjen bolniški stalež v opazovanem letu za eno diagnozo, ne glede, kdaj se je bolniški stalež začel,
- število izgubljenih koledarskih dni vključuje vse dnevne odsotnosti z dela za eno zaključeno diagnozo v opazovanem obdobju,
- odstotek bolniškega staleža (% BS) je odstotek izgubljenih koledarskih dni v opazovanem letu,
- indeks onesposabljanja (IO) je število izgubljenih koledarskih dni na enega zaposlenega delavca na leto,
- indeks frekvenca (IF) je število primerov odsotnosti z dela zaradi bolniškega staleža na 100 zaposlenih v enem letu,
- resnost (R) je povprečno trajanje ene odsotnosti z dela zaradi bolezni, poškodbe ali drugega zdravstvenega vzroka.

Začasna odsotnost z dela iz zdravstveno upravičenih razlogov je eden od indikatorjev zdravstvenega stanja delovno aktivnih prebivalcev. Odobritev bolniške odsotnosti je v pristojnosti osebnih zdravnikov, ki delujejo v sistemu zdravstvenega zavarovanja in imenovanih zdravnikov na ZZSZ.

Čeprav so podatki o bolniški odsotnosti objavljeni v mednarodnih podatkovnih bazah (slika 7, 8), je primerjava slovenskih podatkov s podatki drugih evropskih držav težje primerljiva zaradi razlik v sistemih zdravstvenega in socialnega varstva.

Med stroške podjetja spada tudi odsotnost zaposlenih iz zdravstvenih razlogov, zato jih je potrebno čim bolj obvladati. Promoviranje zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu ni nov koncept. Prizadevanje podjetij za kadre sta spremenila pogled na skrb za zdravje na delovnem mestu, ki je pomemben dejavnik pri privabljanju novih zaposlenih, celoten proces dela je potrebno zasnovati tako, da je zaposlenim omogočimo dovolj časa tudi za počitek. Po raziskavah organizacije Global Wellness Institute zaradi pritiskov in stresa na delovnem mestu trpi kar 38 % zaposlenih po vsem svetu (Corporate wellness programs, 2018). V poročilu o trendih človeškega kapitala, ki ga je objavil Deloitte za leto 2018, so ugotovili, da ima velik vpliv pri ohranjanju in privabljanju vrhunskih talentov v podjetje zagotavljanje delovnega okolja, ki spodbuja dobro fizično in duševno počutje (Corporate wellness programs, 2018).

Pomemben dejavnik uspešnega programa dobrega počutja je celosten pristop in upoštevanje fizičnega, duševnega, socialnega in finančnega vidika (Bevacqua, 2019).

Vsaka organizacija si želi zdrave in produktivne zaposlene, ki razvijajo svoj potencial in so dolgoročno uspešni. Vlaganje v človeške vire za podjetja mora biti načrtovano in premišljeno. Ključno je, da posameznik sam poskrbi za svoje zdravje, v delovnem okolju pa je za zdravje

zaposlenih odgovoren tudi delodajalec. Usmerjenost v zdrav način življenja, ergonomska prilagoditev delovnega mesta, redno prezračevanje prostorov, telovadba, sproščanje, prijetno delovno vzdušje, izobraževanja in promocijske delavnice so lahko dejavnosti v programu dobrega počutja. Dobro počutje zaposlenih predstavlja strateško in konkurenčno prednost. Motivirani in zdravi zaposleni so produktivnejši in bolj inovativni, kar prinaša dobre pogoje za uspešno delo in rezultate ter posledično pozitivno poslovanje podjetja.

Korporativni programi dobrega počutja v našem okolju še niso uveljavljeni, v raziskavi (Peternej, 2021) je ugotovljeno, da zaposleni vidijo povezavo med dobrim počutjem in programi dobrega počutja. Ugotovljeno je (Peternej, 2021), da so pozitivni učinki korporativnih programov dobrega počutja nižja fluktuacija, manj absentizma, večja motiviranost pri delu, boljši medsebojni odnosi, višji dejavnik zadovoljstva, boljše zdravje zaposlenih, večja pripadnost zaposlenih organizaciji, boljše mnenje zaposlenih o svoji organizaciji in boljši ugled delodajalca. Korporativni programi dobrega počutja naj bodo narejeni na osnovi analiz stanja v podjetju. Kakšen bo program, je odvisno od potreb in želja zaposlenih. V tem pa je tudi razlika med Zakonom o varnosti in zdravju pri delu in korporativnimi programi dobrega počutja. Korporativni programi dobrega počutja so običajno narejeni za podjetje, medtem ko Zakon o varnosti in zdravju pri delu nalaga splošne obveznosti in priporočila delodajalcem, ki so jih podjetja dolžna spoštovati in izvajati v skladu z zakonom.

Pred uvedbo korporativnega programa dobrega počutja vodstvo postavi cilje, ki jih želijo doseči z uvedbo programa, posvetujejo se s strokovnjaki (medicina dela, zahteve tehnologije, kadrovske potrebe) in predvidijo rezultate. Postopek implementacije se začne z določanjem ciljev in ciljne skupine, z vsebino in promocijo oziroma odgovorom na naslednja vprašanja (Peternej, 2021):

- Kaj želimo doseči s programom?
- Komu je program namenjen?
- Katera programska področja želimo vključiti?
- Katero obliko komuniciranja želimo uporabiti?

Pred uvedbo korporativnih programov dobrega počutja je potrebno upoštevati tudi da (Peternej, 2021):

- Za izvajanje korporativnih programov dobrega počutja potrebujemo od zaposlenih podatke o njihovem zdravju in življenjskem slogu.
- Ni enotne opredelitve izraza program dobrega počutja s pravnega, zdravstvenega in upravljaljskega vidika.
- Obstaja možnost diskriminacije in nadlegovanja na delovnem mestu zaradi neudeležbe v programu.

Glede na potrebe generacije, ki se vključuje v delovno okolje in zahteva ter pričakuje okolje, v katerem se bodo razvijali in rastli, bo skrb za dobro počutje nujno potrebna za zadovoljitev trendov. Organizacije in podjetja, ki bodo sledila trendom dobrega počutja, bodo pritegnila

talente, povečala produktivnost in obdržala motivirane zaposlene (Dunn, 2020). Prizadevanje in skrb za dober kader bo prisilila delodajalce v inovacije in razmišljanje izven ustaljenih okvirjev.

3 Metoda

Integralni izračun ekoloških sledi za opazovani sistem (Slovenija) je kvantitativno orodje za oceno razkoraka med okoljsko nosilnostjo (biokapaciteto) in antropogenim pritiskom (ekološkimi sledmi), izraženih v globalnih hektarjih (gha).

Metoda se ne omejuje zgolj na pričakovane komponente ekološke sledi (raba energije, snovni tokovi), temveč vključuje razširjen model vrednotenja ekoloških sledi, ki vključuje diferencirano alokacijo emisijskih vplivov glede na intenzivnost trajnostne proizvodnje. S tem se omogoča dinamična komponenta izračuna, kar presega statične modele in omogoča primerjalno analizo sprememb v časovnem obdobju.

V okviru integralnega modela je bila izvedena strukturna korelacijska analiza med ekološkimi sledmi in naslednjimi kazalci inovacijske uspešnosti:

- R&D intenzivnost (delež BDP za raziskave in razvoj),
- intenzivnost tehnoloških in visokotehnoloških inovacij,
- digitalna intenzivnost in avtomatizacija proizvodnih procesov,
- patentna aktivnost.

Dodana dimenzija primerjave vključuje socialnoekonomski kazalnik bolniške odsotnosti kot posreden indikator zdravja zaposlenih in kakovosti delovnega okolja. Uporabljeni so bili podatki ZZZS in Eurostata.

Metodologija omogoča horizontalno primerjavo med Slovenijo in povprečjem EU. Upoštevani so bili standardizirani kazalniki Evropskega statističnega urada (Eurostat) in Global Footprint Network. Slovenija v povprečju zaostaja pri inovacijskih indikatorjih v primerjavi EU, ima pa potencial zmanjšanja ekološke sledi ob tehnoloških posodobitvah, predvsem v energetsko intenzivnih panogah.

Razvita metoda presega ustaljene ekološke kazalnike, saj omogoča:

- Sistematično integracijo okoljskih in tehnoloških spremenljivk v enoten analitski okvir.
- Podporo za oblikovanje sektorskih politik na področju trajnostnega razvoja, zdravja zaposlenih in tehnoloških inovacij.
- Znanstveno podlago za nadgradnjo kazalnikov za vrednotenje trajnostne proizvodnje (zeleni prehod).

V časovnem obdobju od 2008 do 2024 (odvisno od kazalnika), smo za opazovani sistem (Slovenija), v dostopnih bazah podatkov zbirali podatke za izbrane kazalnike (ES, bolniška odsotnost, inovacijska dejavnost, BDP, izdatki za R&R).

S kvantitativnimi kazalniki (gha/preb, % BDP, št. dni bolniške odsotnosti, št. patentov, ...) in sekundarni podatki iz zanesljivih baz smo želeli potrditi hipotezi:

- Tehnološke inovacije negativno vplivajo na ekološki odtis.
- Gospodarska rast najprej povečuje, nato zmanjšuje ekološki odtis (Kuznetsova krivulja), bolniška odsotnost negativno vpliva na trajnostno proizvodnjo.

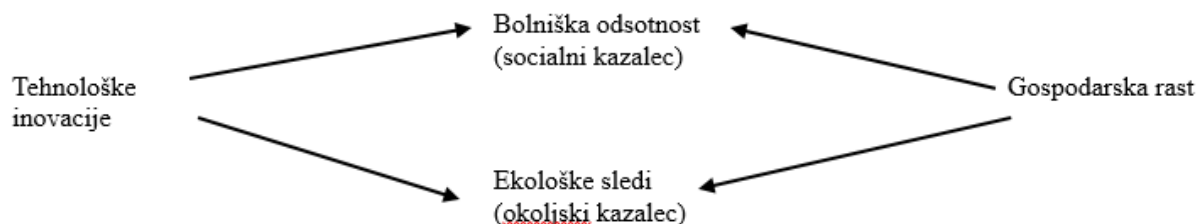
Kazalnike smo analizirali tako da smo ugotovili:

- Korelacijo med inovacijami, bolniško odsotnostjo in ekološkimi sledmi.
- Podatke primerjali s povprečji EU.
- Preverjali veljavnost Kuznetsove teorije vpliva gospodarske rasti na ekološke sledi.

Zanesljivost in veljavnost podatkovnih konstruktov

Uporaba so uradnih in mednarodno primerljivih virov v daljšem časovnem obdobju omogočajo zanesljivo analizo. Opisani model omogoča veljavno vrednotenje trajnostnega razvoja, saj vključuje vse tri dimenzije trajnostnega razvoja (okolje, družba, ekonomija) ob upoštevanju omejitev metode ekoloških sledi pri vrednotenju socialne dimenzije.

Slika 3
Shematski prikaz vpliva kazalcev



4 Rezultati in razprava

4.1 Ekološke sledi

Ekološke sledi prebivalcev Slovenije znašajo 4,78 gha/preb, kar bistveno presega trenutno razpoložljivo globalno biokapaciteto, ki znaša le 1,51 gha/preb (slika 4, tabela 2, 3). Ta razkorak med porabo naravnih virov in njihovo razpoložljivostjo na svetovni ravni kaže na izrazito ne trajnosten način življenja, ki vodi v ekološki primanjkljaj, če bi vsi prebivalci sveta živeli na način, kot živimo v Sloveniji, bi za pokritje potreb po naravnih virih potrebovali več kot tri planete velikosti Zemlje.

V primerjavi s povprečjem držav članic Evropske unije, kjer ekološke sledi znašajo 4,78 gha/preb, biokapaciteta pa 3,31 gha/preb, se Slovenija uvršča nad evropsko povprečje po porabi virov, a hkrati pod povprečje po razpoložljivi bioproduktivni površini. To pomeni, da je pritisk slovenskega načina življenja na okolje večji kot v številnih drugih državah EU, hkrati pa imamo na voljo manj naravnih virov za podporo temu življenjskemu slogu. Takšna nesorazmerja med

ekološko sledjo in biokapaciteto kažejo na potrebo po celovitih ukrepih za zmanjšanje porabe virov, povečanje učinkovitosti ter ohranjanje in izboljševanje naravnih virov.

Slovenija se sooča z dvojnim izzivom:

- Zmanjšati ekološke sledi z uvajanjem trajnostnih praks v proizvodnji, potrošnji, energetiki in prometu.
- Okrepiti varovanje in obnovo naravnih ekosistemov (ali, kar je vprašljivo povečati produktivnost kmetijske proizvodnje), ki prispevajo k nacionalni biokapaciteti, v povezavi z prizadevanji za doseg ciljev trajnostnega razvoja in prehoda v podnebno nevtralno družbo bo ključno, da Slovenija preoblikuje svoj gospodarski model v smeri večje okoljske odgovornosti in odpornosti.

Slika 4

Ekološke sledi in biokapaciteta prebivalcev Slovenije (gha/preb) (Global Footprint Network)

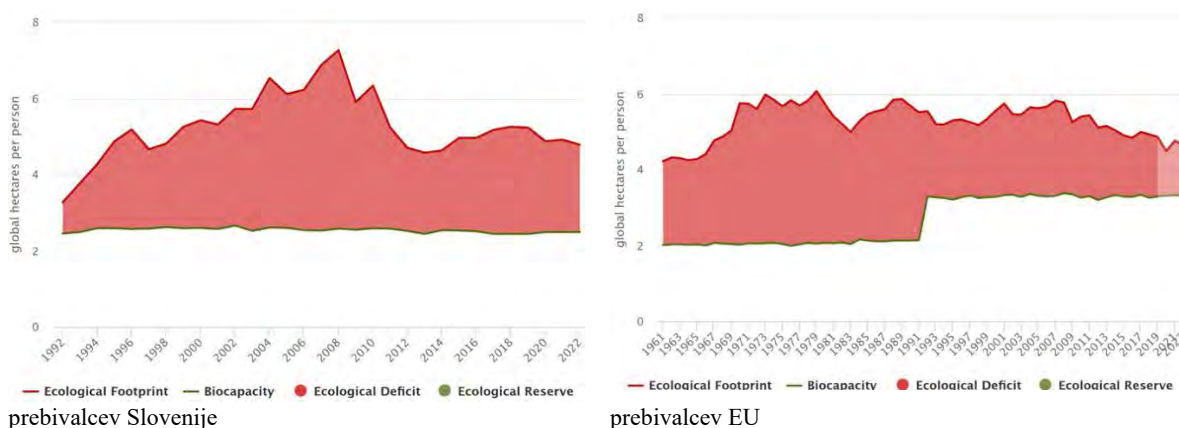


Tabela 2

Ekološke sledi in biokapaciteta prebivalcev Slovenije (gha/preb) (Global Footprint Network)

leto		pozidane površine	energijske površine	kmetijske površine	vodne površine	gozd	pašniki	skupaj
		gha/preb						
2006	ES/preb	0,11	3,74	0,74	0,69	0,75	0,2	6,22
2006	Biocap/preb	0,11	0	0,28	0,01	2,1	0,13	2,54
2008	ES/preb	0,08	3,96	0,8	1,57	0,59	0,26	7,26
2008	Biocap/preb	0,08	0	0,34	0,01	1,99	0,17	2,58
2014	ES/preb	0,07	2,66	0,76	0,05	0,87	0,22	4,63
2014	Biocap/preb	0,07	0	0,38	0,01	1,92	0,16	2,54
2020	ES/preb	0,08	2,48	0,71	0,06	1,31	0,23	4,87
2020	Biocap/preb	0,08	0	0,39	0,01	1,85	0,16	2,49
2022	ES/preb	0,08	2,39	0,71	0,06	1,31	0,23	4,78
2022	Biocap/preb	0,08	0	0,39	0,01	1,85	0,16	2,49

Tabela 3

Ekološke sledi in biokapaciteta prebivalcev Evrope (gha/preb) (Global Footprint Network)

leto		pozidane površine	energijske površine	kmetijske površine	vodne površine	gozd	pašniki	skupaj
gha/preb								
2006	Biocap/preb	0,11	0	0,89	0,45	1,66	0,18	3,29
2006	ES/preb	0,11	3,43	1,8	0,21	0,57	0,25	5,66
2008	Biocap/preb	0,12	0	0,99	0,45	1,65	0,17	3,38
2008	ES/preb	0,12	3,49	1,18	0,2	0,54	0,24	5,77
2014	Biocap/preb	0,13	0	0,98	0,44	1,61	0,17	3,33
2014	ES/preb	0,13	2,86	1,7	0,19	0,57	0,22	5,4
2020	Biocap/preb	0,11	0	1	0,45	1,59	0,17	3,31
2020	ES/preb	0,11	2,41	1,1	0,18	0,59	0,2	4,49
2022	Biocap/preb	0,11	0	1	0,45	1,58	0,17	3,31
2022	ES/preb	0,11	2,57	1,1	0,18	0,59	0,2	4,65

Ekološke sledi prebivalcev Slovenije (4,78 gha/preb) bistveno presegajo globalno razpoložljivo bioproduktivno (1.51 gha/preb); primerjava z EU (ES = 4,78 gha/preb BC = 3,314,78 gha/preb) pokaže, da so ekološke sledi naše države nad povprečjem, biokapaciteta pa pod povprečjem EU.

4.2 Inovacije

V obdobju 2018–2020 je bilo inovacijsko aktivnih 55 % podjetij, registriranih v Sloveniji (tabela 4). V primerjavi s prejšnjim obdobjem so bila podjetja bolj inovacijsko aktivna, uvedla so več inovacij poslovnega procesa in manj inovacij proizvodov (Inovacijska dejavnost v industriji in izbranih storitvenih dejavnostih, 2018–2020).

Tabela 4

Inovacijsko aktivna in inovativna podjetja, 2018–2020 (SURs)

	Skupaj	Mala in srednje velika podjetja	Velika podjetja
Inovacijsko aktivna podjetja	2715	2547	168
Podjetja, ki so razvila inovacijo proizvoda	1788	1648	140
Podjetja, ki so razvila inovacijo poslovnega procesa	2114	1970	143

V primerjavi z obdobjem 2016–2018 so podjetja uvedla za 0,2 % manj inovacij proizvodov in za 16 % več inovacij poslovnega procesa. Velika podjetja so vpeljala za 4 % manj inovacij in za 4 % več inovacij poslovnega procesa, 17 % več inovacij poslovnega procesa so uvedla tudi mala in srednje velika podjetja.

Velika podjetja pri raziskovalno-razvojni dejavnosti (RRD) in drugih inovacijskih dejavnostih bolj sodelujejo z drugimi kot mala in srednje velika, 15 % inovacijsko aktivnih podjetij je pri RRD in drugih inovacijskih dejavnostih sodelovalo z drugimi podjetji ali organizacijami. Med velikimi podjetji je bilo takih 59 %, med malimi in srednje velikimi podjetji pa 13 %. V

primerjavi s prejšnjim obdobjem so velika podjetja na tem področju za 4 % manj sodelovala z drugimi, mala in srednje velika pa za 5 % več (Inovacijska dejavnost v industriji in izbranih storitvenih dejavnostih, 2018–2020).

Delež inovativnih in inovacijsko aktivnih podjetij je bil tudi v tem opazovanem obdobju nekoliko večji med podjetji, registriranimi za predelovalne dejavnosti, kot pa med podjetji v izbranih storitvenih dejavnostih. Inovacijsko aktivnih je bilo 59 % podjetij, registriranih za predelovalne dejavnosti; inovacijo proizvoda jih je uvedlo 41 % in inovacijo poslovnega procesa 44 %. Med podjetji, registriranimi v izbranih storitvenih dejavnostih, je bilo 52 % inovacijsko aktivnih, 32 % jih je uvedlo inovacijo proizvoda in 42 % inovacijo poslovnega procesa (slika 5).

Slika 5

Inovacijsko aktivna podjetja po dejavnosti podjetja, 2018–2020 (SURs)



Za področje ustvarjalnega razvoja je kot ključni kazalnik izbran inovacijski indeks, ki vključuje različne vidike ustvarjalnosti in inovativnosti vrednosti kazalnika v primerjavi z EU prikazujemo v tabeli 5.

Tabela 5

Inovacijski indeks (glede na razvitost EU) (Slovenska industrijska strategija 2021–2030)

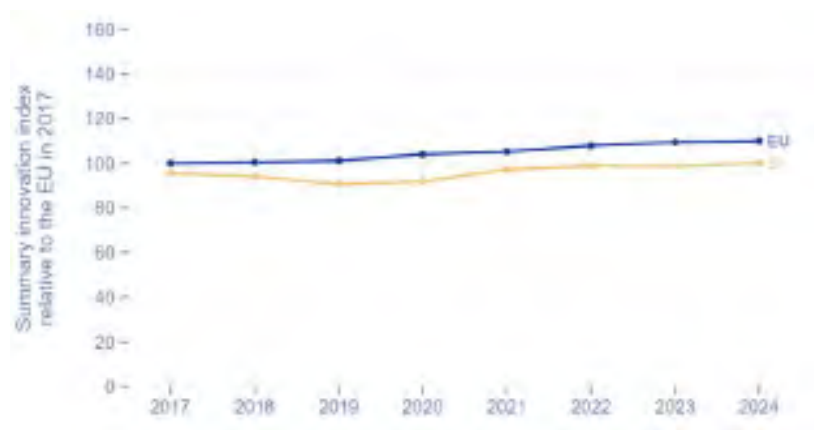
	Zadnji znani podatek	2030, cilj
Inovacijski indeks (glede na razvitost EU)	84,9 % (2020)	110,00 %
Število veljavnih nacionalnih znamk	24.599 (julij 2020)	26.000
Število raziskovalcev v poslovnem sektorju	8.285 (2018)	12.000
Delež inovacijsko aktivnih podjetij	48,6 % (2016–2018)	55,00 %
Vključenost v podjetništvo (% od populacije)*	7,8 % (2019)	10,00 %
Zaznavanje poslovnih priložnosti (% odraslega prebivalstva v starosti od 18 do 64 let)*	3,6 % (2019)	4,00 %
Zaznavanje poslovnih priložnosti (% odraslega prebivalstva v starosti od 18 do 64 let)*	47,6 % (2019)	55,00 %
Število hitro rastočih podjetij v zadnjih petih letih	5.347 (2014–2018)	7.000 (2026–2030)
Delež zaposlenih v kreativni ekonomiji (glede na vse zaposlene)	7 % (2017)	10 %
Bruto dodana vrednost na zaposlenega v KKS (BDV)	45.527 EUR (2017)	5 % nad povprečjem v RS

Opomba: GEM (kazalniki, označeni z *, se nanašajo na metodologijo GEM), European Innovation Scoreboard 2019, Ajpes, Statistična analiza stanja KKS v Sloveniji 2008–2017, Tm View, napovedi: Analitika GZS, URSIL

Slovenija je zmerna inovatorica z uspešnostjo 91 % povprečja EU leta 2024 (slika 6). Uspešnost je nad povprečjem zmernih inovatorjev (84,8 %). Uspešnost se povečuje manj kot v EU (+10%) (European Innovation Scoreboard 2024 Country profile Slovenia, Global Innovation Index).

Slika 6

Sumarni indeks inovativnosti (European Innovation Scoreboard 2024 Country profile Slovenia)



Slovenski raziskovalci so zelo dejavni pri skupnem raziskovanju s tujimi raziskovalnimi partnerji, na kar kaže visok delež mednarodnih znanstvenih objav, ki presega povprečje EU, in sicer 152,0 %. Kljub raziskovalnemu sodelovanju z drugimi državami so slovenske znanstvene objave v 10 % najbolj citiranih pod povprečjem EU (76,4 % povprečja EU). Slovenski visokošolski zavodi vsako leto pritegnejo več študentov iz tujine, predvsem tujih doktorskih študentov, katerih udeležba se je v primerjavi s povprečjem EU med letoma 2017 in 2024 povečala za 84,5 % točk. Vendar to ni povzročilo povečanja števila novih doktoratov s področja STEM (science, technology, engineering and mathematics), ki je enako povprečju EU in je v zadnjih letih zelo nestanovitno. Prebivalstva s terciarno izobrazbo je 40,7 %, kar predstavlja 86,9 % povprečja EU leta 2024 (Slovenska industrijska strategija).

Poraba javnega sektorja za RR (raziskovanje in razvoj) v Sloveniji je nizka in znaša 0,6 % BDP (78,7 % povprečja EU), vendar je med letoma 2017 in 2024 zabeležila pozitivno rast (+13,1 % točke). Po drugi strani so izdatki za RR v poslovni sektor je znašal 1,5 % BDP, kar je enako povprečju EU, in je od leta 2017 doživel močan padec. (-14,3 % točke) (Slovenska industrijska strategija).

Inovacijska dejavnost v Sloveniji je dobro razvita in nad povprečjem EU, razen pri ustvarjanju intelektualnih sredstev, kjer Slovenija zaostaja, predvsem PCT (Patent Cooperation Treaty) patentnih prijav in modelov, ki predstavljajo 74,6 % oziroma 76,0 %. Po drugi strani pa je Slovenija bolj kot v EU pri prijavah blagovnih znamk (118,5 % povprečja EU), (Slovenska industrijska strategija).

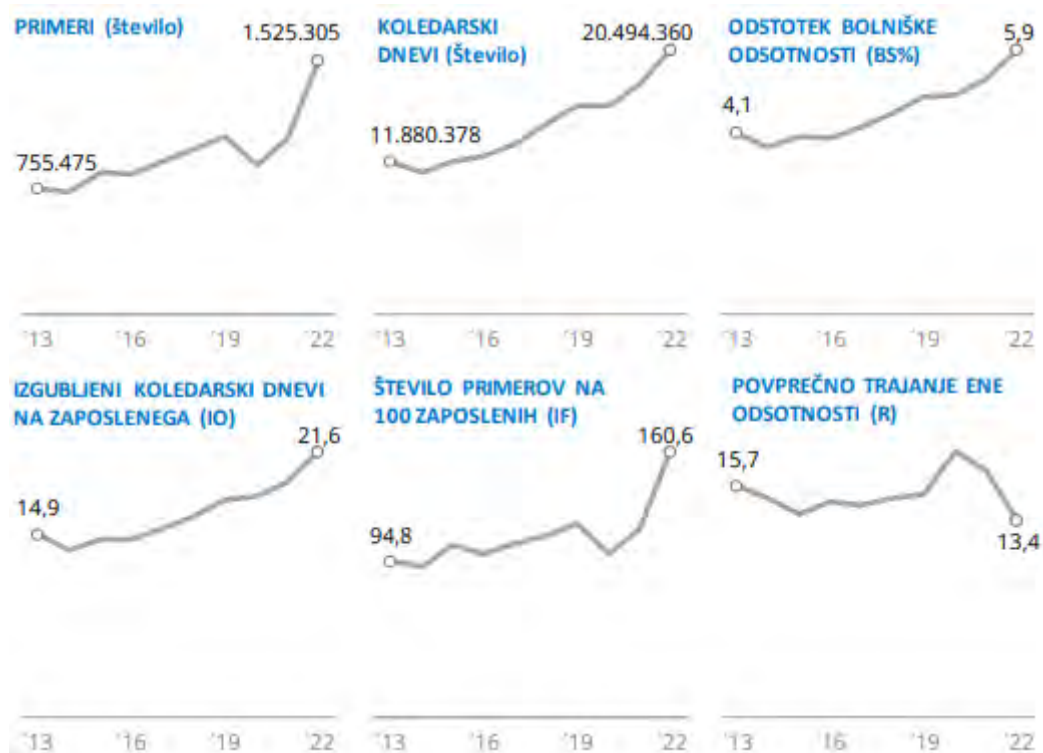
4.3 Bolniška odsotnost

Zaradi bolniške odsotnosti je bilo pri zaposlenih delavcih izgubljenih 20.494.360 koledarskih dni, kar predstavlja 5,9 % izgubljenih koledarskih dni v letu 2022.

V letu 2022 je bilo pri zaposlenih delavcih zabeleženo 20.494.360 dni nezmožnosti za delo. Delež bolniške odsotnosti je bil pri ženskah v primerjavi z moškimi za 53 % višji. Največ so k začasni odsotnosti z dela prispevale bolezni (74 % dni) ter poškodbe in zastrupitve (15 % dni) in sicer 11 % poškodbe izven dela in 4 % poškodbe pri delu (slika 7).

Slika 7

Kazalniki bolniške odsotnosti, Slovenija, 2013 – 2022 (NIJZ, 2022)



Opomba: Vsi izračuni, objavljeni na NIJZ podatkovnem portalu se nanašajo na polni delovni čas.

Iz podatkov izhaja, da je po letu 2014 bolniška odsotnost v porastu. Že vrsto let ugotavljamo, da je delež odsotnosti z dela iz zdravstvenih razlogov višji pri ženskah kot pri moških. Najpogostejši navedeni vzrok za bolniško odsotnost pri moških so poškodbe, pri ženskah so v letu 2022 na prvem mestu nalezljive bolezni, ki so na prvem mestu zamenjale običajni vodilni vzrok bolezni mišično skeletnega sistema in vezivnega tkiva.

Pregled podatkov kaže, da je delež bolniške odsotnosti naraščal s starostjo zaposlenih, kar potrjuje pomembno vlogo demografskih dejavnikov pri oblikovanju socialnega pritiska na zdravstveni sistem. Čeprav so podatki o bolniški odsotnosti objavljeni v mednarodnih podatkovnih bazah (slika 8, 9), je njihova neposredna primerljivost med državami omejena.

Glavni razlog za to so sistemske razlike v organizaciji zdravstvenega in socialnega varstva, ki vplivajo na dostopnost do zdravstvenih storitev, kriterije za odobritev bolniške odsotnosti ter dolžino trajanja bolniškega staleža. Poleg tega so pomembni tudi kulturni dejavniki in razlike v delovnopравни zakonodaji, ki lahko vplivajo na prijavo in evidentiranje bolniške odsotnosti. Zaradi teh dejavnikov so primerjalne analize smiselne predvsem v okviru trendov in relativnih sprememb znotraj posamezne države ter z upoštevanjem širšega institucionalnega konteksta.

Slika 8

Primerjava bolniške odsotnosti Slovenija in EU v letu 2023 (WHO, 2024)



Slika 9

Število delovnih dni bolniške odsotnosti na zaposlenega, Slovenija in EU, 1980–2021 (NIJZ, Zdravstveno stanje prebivalstva)



Namen raziskave je bil večplasten. Na teoretičnem nivoju želimo ugotoviti omejitve in izbrati najprimernejšo metodo določitve trajnostne proizvodnje. Na aplikativnem nivoju pa želimo ovrednotiti medsebojni vpliv inovacij in bolniške odsotnosti na ekološke sledi izbranega opazovanega sistema – Slovenije.

5 Zaključek

V Sloveniji se okoljska trajnost izboljšuje, zlasti na področju produktivnosti virov in emisij finih delcev, vendar država zaostaja pri proizvodnji okoljskih tehnologij, kar kaže na nizko generacijo znanja v tem sektorju. Vrednotenje gospodarske rasti in ekoloških sledi potrjuje

pozitivno korelacijo v zgodnjih fazah rasti, kar nakazuje, da gospodarska rast na začetku povečuje ekološke sledi, nato pa začne upadati, kot to predvideva Kuznetsova teorija.

Ekološke sledi prebivalcev Slovenije (4,78 gha/preb) bistveno presega globalno biokapaciteto (1,51 gha/preb) in je nad povprečjem EU, medtem ko je biokapaciteta države pod povprečjem EU.

Analiza kaže negativno korelacijo med tehnološkimi inovacijami in ekološko sledjo ($r \approx -0,62$), kar pomeni, da več inovacij vodi do manjše okoljske obremenitve.

Pozitivna povezava med gospodarsko rastjo in ekološko sledjo potrjuje Kuznetsove teorijo.

Slovenija ima močnejši proizvodni sektor od povprečja EU, zlasti v industrijskih panogah, medtem ko je storitveni sektor manjši, a bolj usmerjen v znanje.

Bolniška odsotnost v Sloveniji narašča in je leta 2023 za 25 % nad povprečjem EU, zlasti po letu 2014, kar postavlja pod vprašaj ustreznost metode ekološke sledi kot kazalnika za socialno dimenzijo trajnosti.

Inovacijska dejavnost je na splošno nad povprečjem EU, razen na področju intelektualne lastnine (patenti, modeli).

Kljub večji mobilnosti tujih študentov ni zaznati ustreznega povečanja števila doktoratov na področju STEM.

Okoljski kazalniki (produktivnost virov, emisije) se izboljšujejo, vendar Slovenija močno zaostaja pri okoljskih tehnologijah in ekološki inovativnosti.

Raziskava prispeva k razumevanju vloge tehnoloških inovacij kot mitigacijskega dejavnika za zmanjšanje ekološke sledi in potrjuje ugotovitve iz tuje literature:

- Dopolnjuje teoretske razprave o okoljski Kuznetsovi teoriji in jo kvantitativno potrjuje za Slovenijo.
- Ugotavlja metodološke omejitve kazalnika ekološke sledi, saj ne zajema ustrezno vseh treh sfer trajnostnega razvoja, zlasti socialne.
- Raziskava omogoča nadaljnji razvoj kombiniranih kazalnikov, ki vključujejo inovacije, zdravje zaposlenih in okoljsko učinkovitost.

Odločevalcem in oblikovalcem okoljskih politik raziskava:

- Nudi podlago za sprejemanje odločitev, ki upoštevajo vpliv tehnoloških inovacij na okoljsko trajnost, kar je ključno za zeleni prehod.
- Poudarja pomen celostnega pristopa k zagotavljanju zdravega delovnega okolja, saj je visoka bolniška odsotnost ovira za konkurenčno in trajnostno proizvodnjo.
- Podjetja in institucije lahko na osnovi ugotovitev optimizirajo strategije za ravnanje z inovacijami, upravljanje virov in vlaganja v kadre ter zdravje zaposlenih.

Metoda ekoloških sledi ne zajema celovito socialne dimenzije trajnosti, zlasti vpliva delovnega okolja na zdravje zaposlenih (bolniška odsotnost zaposlenih) v našem primeru:

- Raziskava temelji na agregatnih državnih podatkih, kar omejuje možnost analize na ravni posameznih podjetij ali regij.

- Kazalniki, kot je STEM izobrazba, ne odražajo nujno kakovosti ali uporabnosti znanja za inovacijski sistem.
- Nestanovitnost trendov (npr. v številu doktoratov, vlaganjih v R&R) otežuje vzpostavitev trdnjših napovednih modelov.

Pri nadaljnjem raziskovanju je potrebno aktivnosti usmeriti v:

- Razvoj multidisciplinarnega kazalnika trajnostne proizvodnje, ki vključuje ekološke sledi, tehnološke inovacije in socialne dejavnike, kot je zdravje delovno aktivnega prebivalstva.
- Preučiti učinek specifičnih inovacij (digitalne, zelene tehnologije) na zmanjševanje ekoloških sledi.
- Razširiti raziskavo na regijsko ali sektorsko raven, za boljše razumevanje lokalnih značilnosti in identificirati najboljše prakse.
- Nadalje raziskovati ustreznost metode ekoloških sledi kot metodološkega orodja za vrednotenje vseh treh dimenzij trajnostnega razvoja (okoljske, ekonomske, socialne).

Reference

1. Bevacqua, J., The sum of success: holistic health & wellness programs. Rise.
<https://risepeople.com/blog/work-place-holistic-health-wellness-programs/>
2. Bolniška odsotnost v letu 2022. <https://nijz.si/wp-content/uploads/2023/05/Bolniska-odsotnost-v-letu-2022.pdf> 17.05.2023
3. Chambers N., C. Simons C., M. Wackernagel M.: Sharing Natures Interest, Ekological Footprints as an Indicator of Sustainability, eBook, 2014
4. Cho, J.H., Sohn, S.Y., 2018. A novel decomposition analysis of green patent applications for the evaluation of R&D efforts to reduce CO₂ emissions from fossil fuel energy consumption. J. Clean. Prod. 193, 290–299. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.060>.cooling/lubrication strategies in metal cutting industries: A state of the art towards sustainable future and challenges, Sustainable Materials and Technologies, Volume 36, July 2023.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214993723000763?via%3Dihub>.
5. Corporate wellness programs: one-size doesn't fit all. Personify.
<https://personifyhealth.com/resources/corporate-wellness-programs/>
6. Danish, Ulucak, R., Khan, S.U.D., 2020. Determinants of the ecological footprint: role of renewable energy, natural resources, and urbanization. Sustain. Cities Soc. 54, 101996.
<https://doi.org/10.1016/j.scs.2019.101996>
7. Destek, M.A., Sinha, A., 2020. Renewable, non-renewable energy consumption, economic growth, trade openness and ecological footprint: evidence from organization for economic Co-operation and development countries. J. Clean. Prod. 242, 118537 <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118537>.
8. Dunn, N. (24. 3. 2020). The future of workplace wellness. Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/03/24/the-future-of-workplace-wellness/?sh=703c718733a7>

9. Dwivedi, A., Agrawal, D., Jha, A., Gastaldi, M., Paul, S.K., D'Adamo, I. (2021). Addressing the challenges to sustainable initiatives in value chain flexibility: implications for sustainable development goals. *Glob. J. Flex. Syst. Manag.* <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00288-4>
10. European Innovation Scoreboard 2024 Country profile Slovenia, The report was prepared by EFIS Centre, Technopolis Group and OldContinent for the European Commission, Directorate-General for Research and Innovation under the Specific Contract LC-03213706 implementing framework contract European Innovation Scoreboard (EIS) and the Regional Innovation Scoreboard (RIS) 2024-2027 N° FW-00154786. https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2024/ec_rtd_eis-country-profile-si.pdf, 26.11.2024
11. Global Footprint Network, <https://data.footprintnetwork.org/#/countryTrends?cn=,198&type=BCpc,EFCpc> 29.11.2024
12. Global Innovation Index. <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/>
13. Hegab H., H A. Kishawya, B. Darrasb B., Sustainable Cooling and Lubrication Strategies in Machining Processes: A Comparative Study, 16th Global Conference on Sustainable Manufacturing - Sustainable Manufacturing for Global Circular Economy, 2019 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978919305803>
14. Hegab, H. A., Darras, B., & Kishawy, H. A. ,2018, Towards sustainability assessment of machining processes. *Journal of Cleaner Production*, 170, 694-703. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617321996>
15. Henao, R., Sarache, W. (2022). Sustainable performance in manufacturing operations: the cumulative approach vs. trade-offs approach. *Int. J. Prod. Econ.* 244, 108385. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108385>
16. Inovacijska dejavnost v industriji in izbranih storitvenih dejavnostih, 2018–2020, Več kot polovica podjetij, registriranih v Sloveniji, je bilo inovacijsko aktivnih. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/10264>
17. Korkmaz M.E., Gupta M.K., Sworna Ross N., Sivalingam V., Implementation of green cooling/lubrication strategies in metal cutting industries: A state of the art towards sustainable future and challenges. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214993723000763?via%3Dihub>
18. NIJZ, <https://nijz.si/wp-content/uploads/2023/05/Bolniska-odsotnost-v-letu-2022.pdf>
19. NIJZ, Zdravstveno stanje prebivalstva, zdravstveni statistični letopis Slovenije 2022 zdravstveno stanje prebivalstva, <https://nijz.si/publikacije/zdravstveni-statisticni-letopis-2022/#:~:text=Zdravstveni%20statisti%C4%8Dni%20letopis%20Slovenije%20za%20leto%202022%20obsega,uveljavljenih%20podatkovnih%20zbirkah%20in%20poro%C4%8Dvalskih%20si stemih%20v%20zdravstvu.>)
20. Peternej, 2021, Korporativni velnes v Sloveniji [na spletu]. Magistrsko delo. Maribor. (10.4.2025). Pridobljeno s: <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=80942>
21. Quan, Z., Renyan, M., Yue, H., Lu, Z. & Zhen, Z., & Chunjiao, L., 2021. Measurement of sustainable development index in China's manufacturing industry based on Er-xiang Dual theory, *Alexandria Engineering Journal*, Volume 60, Issue 6, December 2021, Pages 5897-5908, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1110016821002453>
22. Slovenska industrijska strategija 2021—2030, RS, Vlada, RS, 2021. https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.gov.si%2Fassets%2Fministrstva%2FMGTS%2FDokumenti%2FDIPT%2FIndustrija-spodbulje-inovativosti-in-tehnologija%2FDokumenti%2FSIS2021_2030.docx&wdOrigin=BROWSELINK 26.11.2024
23. SURS, Statistični urad Republike Slovenije

24. Uddin, G.A., Alam, K., Gow, J., 2019. Ecological and economic growth interdependency in the asian economies: an empirical analysis. *Environ. Sci. Pollut. Res.* 26, 13159–13172.
<https://doi.org/10.1007/s11356-019-04791-1>
25. United Nations, 17 Goals to Transform Our World. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
26. Wackernagel, M., Rees W.E., Our Ekological Footprint, Reducing Human Impact on the Earth,
<http://www.amazon.com>, 1996
27. WHO, European Health Information Gateway. https://gateway.euro.who.int/en/indicators/hfa_411-2700-absenteeism-from-work-due-to-illness-days-per-employee-per-year/#id=19398,

Štefan Žun je višji svetnik (2024) z dolgoletnimi izkušnjami v izobraževanju in sodelovanjem z Ministrstvom za izobraževanje ter Zavodom RS za šolstvo. Kot zunanji strokovnjak podpira posodobitve v industriji in mentorira diplomska dela. Sodeloval je v domačih in mednarodnih projektih (Uppsala, Innsbruck, Škotska) ter redno objavlja znanstvena in strokovna dela v relevantnih publikacijah.

Štefan Žun is a Senior Adviser (2024) with extensive experience in education and collaboration with the Ministry of Education and the National Education Institute of Slovenia. As an external expert, he supports industrial modernization and mentors diploma theses. He has participated in national and international projects (Uppsala, Innsbruck, Scotland) and regularly publishes scientific and professional works in relevant journals and conference proceedings.

Abstract:

Comparison of Partial Indicators for Achieving SDG3 with Ecological Footprint

Research Question (RQ): What are the interconnections between the impact of innovations as an indicator of sustainable production and sick leave as a potential partial target of SDG3 (Sustainable Development Goals) on the aggregate indicator of sustainable development (Ecological Footprint, EF)?

Purpose: To indirectly demonstrate the importance of innovations for sustainable production (green transition).

Method: Integral calculation of ecological footprints for the observed system (Slovenia), comparison of the calculation with technological innovation indicators and sick leave in the observed system and the EU.

Results: Slovenia's innovation index in 2020 is 84.9 % and aims to reach 110 % by 2030 compared to the EU average. The ecological footprint indicator for Slovenia in 2020 is 4.78 gha, which is 102.7 % of the EU average and has been decreasing since 2008, weakly supporting the hypothesis of the environmental Kuznets curve. The index for the number of sick leave days per employee in Slovenia (2022) is 1.1 compared to the EU average, and has been rising since 2008.

Organization: A healthy work environment significantly contributes to employee well-being, increased motivation, and improved physical and mental condition. As a result, sick leave is reduced, which positively affects productivity and organizational stability. Employee health is a long-term investment in the company's success. Such organizations are more resilient, innovative, and attractive to talent.

Society: The 2030 Agenda for Sustainable Development was adopted at the UN Sustainable Development Summit in September 2015. It balances the three dimensions of sustainable development: economic, social, and environmental, and interweaves them across the 17 Sustainable

Development Goals (SDGs). The 2030 Agenda is universal; its goals must be achieved by 2030 and must be implemented by all countries worldwide.

Originality: On a theoretical level, we sought to examine the limitations of the ecological footprint method as a tool for measuring sustainable development. The method has the characteristics of integral indicators, but we found it to be most applicable in systems with well-processed statistical data. Energy flows are easier to measure than material flows. A key issue is whether the method equally captures the economic, social, and environmental aspects of sustainable development.

Limitations/Future Research: Economic growth increases ecological footprints, while technological innovations contribute to reducing negative environmental impacts and achieving the SDGs. We believe that research in this area does not provide precise results due to the lack of consideration of the social environment, which we partially replace with sick leave as an indicator. Our findings highlight the importance of innovations for sustainable production and the reduction of ecological footprints.

Keywords: ecological footprint, sick leave, innovations, sustainable production, healthy work environment.

Copyright (c) Štefan ŽUN



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.