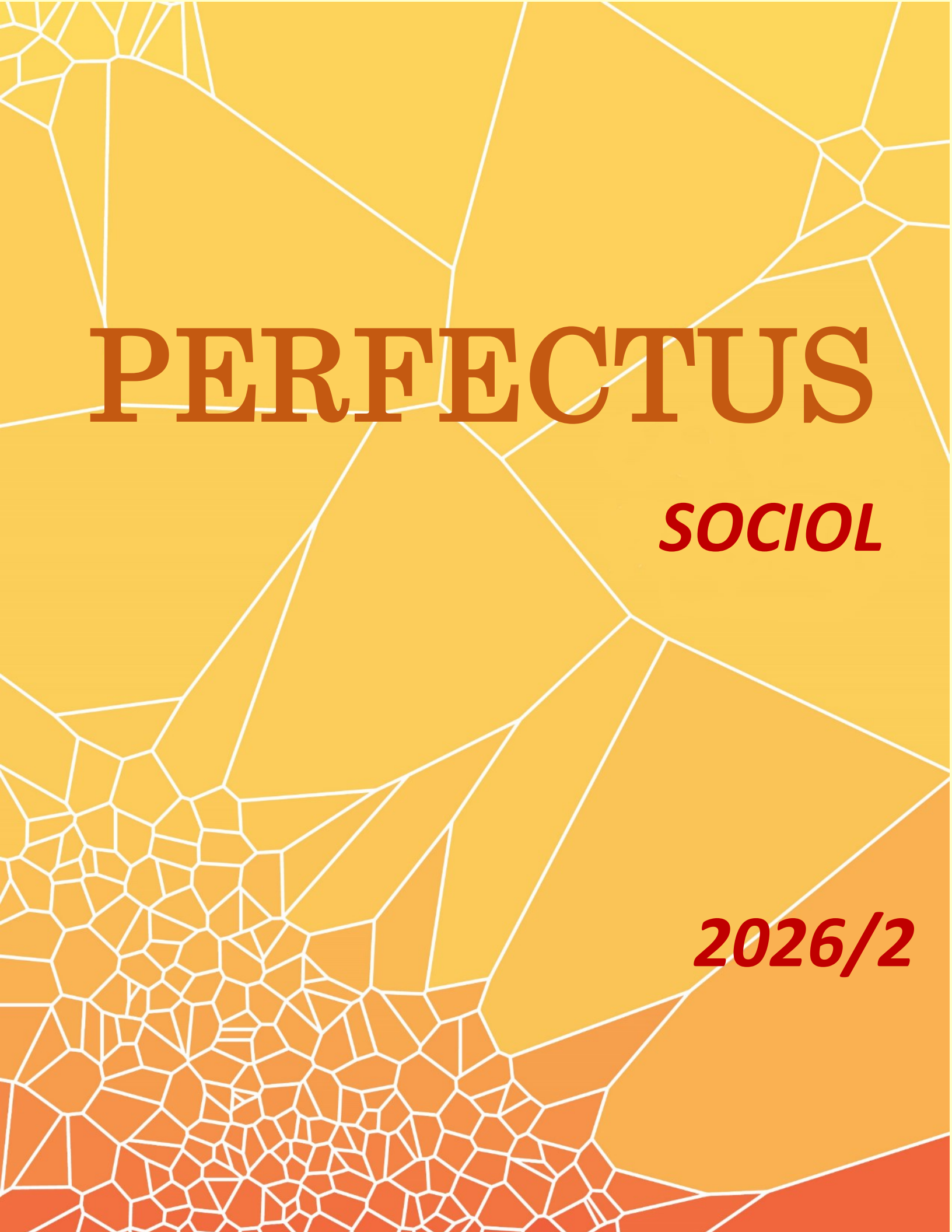




PERFECTUS

SOCIOL

2026/2

Kontakti revije

Založnik revije Perfectus SOCIOL

Perfectus
PERFECTUS Institute, so. p.
Dolga Poljana 57
5271 Vipava, SI Slovenija
E-pošta: zalozba.perfectus@gmail.com

Glavni urednik

Andrej Raspor, Slovenija

Odgovorni urednik

Bojan Macuh, Slovenija

Uredniški odbor revije

Andrej Raspor, Slovenija
Bojan Macuh, Slovenija
Mirna Macur, Slovenija
Andrej Kovačič, Slovenija
Vladimir Bakrač, Črna Gora
Dijana Medenica Mitrovic, Črna Gora
Sendi Deželić, Hrvaška
Jelena Putica, Bosna in Hercegovina
Dušanka Slijepčević, Bosna in Hercegovina
Duško Vejnović, Bosna in Hercegovina
Jasna Bačovska Nedić, Severna Makedonija
Uroš Pinterič, Slovaška
Ana Stranjančević, Emirati
Daniela Grignoli, Italija

Jezikovni pregled

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

Naslovnica

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

Arhiv revij

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

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



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

Perfectus SOCIOL

Področje in opis revije

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

Pogostost izhajanja

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

Politika za prosti dostop

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

Navodila avtorjem

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

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

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

Podrobna navodila najdete na:

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

Iz vsebine

stran

ANALIZA ARHIVSKEGA VIDEO GRADIVA ZA REKONSTRUKCIJO DOGODKOV: PRIMER PIERIS – GIRO D'ITALIA 1946	5
Andrej Raspor	5
ANALYSIS OF ARCHIVAL FILM FOOTAGE FOR THE RECONSTRUCTION OF HISTORICAL EVENTS: THE CASE OF PIERIS – GIRO D'ITALIA 1946	6
Uvod	7
Razvoj časopisov in filmskega gradiva	7
Trst v vihri povojnih dogodkov	8
Metodologije analize medijskih virov v zgodovinopisju	10
Analiza vsebine	10
Diskurzivna analiza	10
Vizualna semiotika	10
Metodološka sinteza in omejitve	11
Triangulacijska multimodalna analiza medijskih reprezentacij	11
Zgodovinski kontekst Gira di Italia	11
Televizijsko spremljanje kolesarskih dirk	13
Razvoj televizijskega spremljanja dirke Giro d'Italia	13
Aplikacija na primer: Pieris – Giro d'Italia, 30. junij 1946	14
Razprava	21
Vizualna raven	21
Diskurzivna raven	22
Razkorak med sliko in komentarjem	22
Zaključek	24
STRATEŠKO UPRAVLJANJE ENERGIJE IN ORODJA ZA ANALIZO UČINKOVITE PORABE ENERGIJE	26
STRATEGIC ENERGY MANAGEMENT AND TOOLS FOR ANALYSING ENERGY EFFICIENCY	27
Uvod	28
Zahteve in cilji	28
Odgovornost vodstva	30
Energetska politika	30
Energetsko načrtovanje	31
Implementacija sistema upravljanja z energijo	32
Tržna priložnost in prodaja energetskih storitev	32
Kompetentnost, usposabljanje in ozaveščanje	32
Komuniciranje	32
Dokumentacija	32
Izvedbeni nadzor	33
Snovanje	33
Naročanje energetskih storitev, proizvodov, opreme in energije	33
Orodja za nadzorovanje in merjenje	34
Merilne naprave za energijske veličine	34
Zadovoljstvo kupcev	34
Ciljno spremljanje porabe in proizvodnje električne energije	34
Metodologija	36
Rezultati	36
Analiza poraba energije	36
Regresijska analiza	39
Priporočila za upravljanje sistema	42
Notranja presoja sistema upravljanja z energijo	42
Neskladnost, korekcija, korektivni in preventivni ukrepi	42
Izvajanje vodstvenega pregleda	42
Sklepna misel	43
DUHOVNA OSKRBA STAROSTNIKOV V DOMAČEM IN INSTITUCIONALNEM OKOLJU: POMEN DUHOVNOSTI ZA KAKOVOSTNO STARANJE IN CELOSTNO OBRAVNAVO STAREJŠIH OSEB	44
Bojan Macuh	44

SPIRITUAL CARE FOR OLDER ADULTS IN HOME AND INSTITUTIONAL ENVIRONMENTS: THE ROLE OF SPIRITUALITY IN QUALITY AGEING AND HOLISTIC CARE FOR OLDER PEOPLE	45
Uvod	46
Staranje in duhovnost.....	46
Vpliv duhovnosti na kakovostno staranje	47
Duhovna oskrba starostnikov v domačem okolju.....	47
Duhovna oskrba v institucionalni oskrbi.....	48
Novejše raziskave o duhovni oskrbi starostnikov (2022–2025)	48
Slovenske raziskave in stanje na področju duhovne oskrbe	49
Razprava	49
Zaključek	50
KORPORATIVNA VARNOST V IGRALNIŠKO-ZABAVIŠČNEM PODJETJU: KLJUČNI IZZIVI IN SODOBNI PRISTOPI	52
Sašo Murtič	52
Andrej Kovačič	52
Andrej Raspor	52
CORPORATE SECURITY IN THE GAMING AND ENTERTAINMENT INDUSTRY: KEY CHALLENGES AND CONTEMPORARY APPROACHES	53
Uvod	54
Sodobni izzivi korporativne varnosti.....	55
Opredelitev in pomen korporativne varnosti	57
Organizacijska struktura korporativne varnosti	57
Varnostni menedžment in integralni varnostni sistem	60
Vloga vodstva in varnostne kulture	61
Zaključek	62
CELOVIT PREGLED PRAKS DAJANJA NAPITNIN: VPLIV NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH IN FLEKSIBILNOST DELA V STORITVENIH DEJAVNOSTIH POSTSOCIALISTIČNIH DRŽAV SREDNJE IN VZHODNE EVROPE	64
Andrej Raspor	64
Darko Lacmanović	64
A COMPREHENSIVE REVIEW OF TIPPING PRACTICES: INFLUENCE ON EMPLOYEE MOTIVATION AND WORK FLEXIBILITY IN POST-SOCIALIST CENTRAL AND EASTERN EUROPEAN SERVICE INDUSTRIES.....	65
Introduction.....	66
Background on Tipping as a Global Phenomenon and its Evolving Role in Service Economies.....	66
Significance of Tipping in Post-Communist Eastern European Countries	66
Identification of the Research Gap	66
Research Question	67
Overview of the Review Article's Structure	67
Theoretical Framework	67
Theories of Employee Motivation.....	67
Concepts of Work Flexibility and its Various Dimensions	67
Socio-Cultural and Economic Dimensions of Tipping.....	68
The Dual Nature of Tipping: As a Potential Motivator and a Source of Workplace Dynamics	68
Consumer Behavior Theories Related to Tipping.....	68
Methodology of the Reviewed Studies	69
Overview of the Research Objectives and Hypotheses of Each Primary Study	69
Detailed Description of Study Designs and Sample Characteristics.....	70
Explanation of Data Collection Techniques	70
Elaboration on Statistical Analysis Methods Employed, Including Assumption Testing.....	70
Results	71
Tipping as a Motivational Factor for Employees	71
Tipping and Work Flexibility.....	71
Tipping Habits and Determinant Factors (Consumer Perspective).....	72
Discussion	72
Conclusion	73
Recommendations	74
Future Research	74

ANALIZA ARHIVSKEGA VIDEO GRADIVA ZA REKONSTRUKCIJO DOGODKOV: PRIMER PIERIS – GIRO D'ITALIA 1946

Andrej Raspor  <https://orcid.org/0000-0002-8098-9554>¹

Rok Bratina  <https://orcid.org/0009-0007-7420-2173>²

Prejem 9. 5. 2026.

Poslano v recenzijo 10. 5. 2026.

Sprejeto v objavo 4. 8. 2026.

Povzetek

Namen: Članek obravnava uporabo arhivskega filmskega in časopisnega gradiva pri rekonstrukciji zgodovinskih dogodkov na primeru incidenta v Pierisu med dirko Giro d'Italia 30. junija 1946. Osrednji namen raziskave je pokazati, kako lahko kombinirana analiza različnih medijskih virov prispeva k razumevanju poteka dogodkov ter hkrati razkrije politične in ideološke pomene, ki so bili športnemu dogodku pripisani v kontekstu povojnega spora za Julijsko krajino.

Metodologija: Raziskava temelji na kvalitativni analizi arhivskih virov, zlasti filmskih žurnalov in časopisnih poročil. Uporabljeni so trije dopolnjujoči metodološki pristopi: analiza vsebine, diskurzivna analiza in vizualna semiotika. S triangulacijo metod je omogočena primerjava različnih narativov, prepoznavanje ideoloških poudarkov ter interpretacija simbolnih in estetskih elementov v vizualnem gradivu. Takšen pristop omogoča celostno razumevanje medijske konstrukcije dogodka.

Ugotovitve: Rezultati analize kažejo, da incident v Pierisu ni bil zgolj motnja športne prireditve, temveč izraz političnih in nacionalnih napetosti v povojni italijanski družbi. Arhivsko gradivo razkriva, da so različni mediji dogodek interpretirali na ideološko pogojen način:

- časopisni članki so s selektivnim izborom dejstev, retoriko in framingom oblikovali nasprotujoče si interpretacije,
- filmski žurnali pa so z montažo, kadriranjem in komentarjem ustvarjali standardizirane narative z jasno določenim pomenom.

Multimodalna primerjava pokaže, da vizualni materiali sicer ustvarjajo vtis neposrednosti in avtentičnosti, vendar so v resnici rezultat selekcije in interpretacije. Pomen dogodka se zato oblikuje v interakciji med vizualnim in diskurzivnim nivojem.

Športni dogodek se je v teh reprezentacijah preoblikoval v simbolno manifestacijo nacionalne pripadnosti in političnega konflikta, pri čemer je Giro d'Italia deloval kot medij političnega pomenotvorja.

Omejitve: Raziskavo omejuje fragmentarnost ohranjenega arhivskega gradiva, neenakomerna kakovost filmskih posnetkov ter izrazita uredniška in ideološka pristranskost virov. Arhivski filmi in časopisni zapisi ne predstavljajo neposrednega odseva realnosti, temveč konstruirano in selektivno reprezentacijo dogodkov, kar zahteva previdno interpretacijo.

Praktične in/ali družbene implikacije: Prispevek opozarja na nujnost kritične rabe avdiovizualnih virov v zgodovinopisju in medijskih študijah. Poudarja, da športni dogodki niso nevtralni, temveč lahko v obdobjih družbenih napetosti delujejo kot nosilci političnih, simbolnih in identitetnih pomenov. Raziskava tako prispeva k širšemu razumevanju vloge medijev pri konstrukciji zgodovinskega spomina.

Izvirnost: Članek ponuja metodološko utemeljeno študijo primera, ki integrira analizo arhivskega filma, časopisnega diskurza in zgodovinskega konteksta. Njegov prispevek je v poudarku na multimodalni analizi kot orodju za razumevanje medijske konstrukcije zgodovinskih dogodkov ter v aplikaciji tega pristopa na konkretni primer povojne Evrope.

Ključne besede: arhivsko filmsko gradivo; Giro d'Italia; Pieris 1946; diskurzivna analiza; vizualna semiotika; šport in politika.

¹ Perfectus, Dolga Poljana 57, 5271 Vipava, Slovenia, andrej.raspor@t-2.si

² School of Advanced Social Studies, Gregorčičeva ulica 19, 5000 Nova Gorica, Slovenia, rok.bratina@gmail.com

ANALYSIS OF ARCHIVAL FILM FOOTAGE FOR THE RECONSTRUCTION OF HISTORICAL EVENTS: THE CASE OF PIERIS – GIRO D'ITALIA 1946

Summary

Purpose: The article examines the use of archival film and newspaper sources in reconstructing historical events, focusing on the case of the Pieris incident during the Giro d'Italia on 30 June 1946. The primary objective is to demonstrate how the combined analysis of different media sources can contribute not only to the reconstruction of the event itself, but also to uncovering the political and ideological meanings attributed to a sporting event within the post-war context of the dispute over the Julian March.

Methodology: The study is based on a qualitative analysis of archival sources, primarily newsreels and newspaper reports. Three complementary methodological approaches are employed: content analysis, discourse analysis, and visual semiotics. Through methodological triangulation, the study enables the comparison of different narratives, the identification of ideological emphases, and the interpretation of symbolic and aesthetic elements within visual materials. This approach allows for a comprehensive understanding of the media construction of the event.

Findings: The analysis shows that the Pieris incident cannot be understood merely as a disruption of a sporting event, but rather as an expression of political and national tensions in post-war Italy. Archival sources reveal that different media interpreted the event in ideologically conditioned ways:

- newspaper articles shaped competing interpretations through selective reporting, rhetorical framing, and narrative construction,
- newsreels, through editing, visual composition, and commentary, produced standardized narratives that guided viewers toward specific meanings.

A multimodal comparison demonstrates that visual materials create an impression of immediacy and authenticity, yet they are in fact the result of selection and interpretation. The meaning of the event therefore emerges from the interaction between visual representation and discourse.

In this process, the sporting event was transformed into a symbolic manifestation of national identity and political conflict, with the Giro d'Italia functioning as a medium of political meaning-making rather than merely a sporting competition.

Limitations: The study is limited by the fragmentary nature of available archival materials, the uneven quality of surviving film footage, and the strong editorial and ideological bias present in the sources. Both archival films and newspaper reports do not represent a direct reflection of reality, but rather a constructed and selective representation of events, requiring careful and critical interpretation.

Practical and/or Social Implications: The article highlights the importance of critically engaging with audiovisual sources in historical and media research. It emphasizes that sporting events are not neutral phenomena, but can function as carriers of political, symbolic, and identity-related meanings, particularly in periods of social and political transition. The study thus contributes to a broader understanding of the role of media in shaping historical memory.

Originality: The article provides a methodologically grounded case study that integrates the analysis of archival film, newspaper discourse, and historical context. Its main contribution lies in demonstrating the relevance of multimodal analysis as a tool for understanding the media construction of historical events, particularly in the context of post-war Europe.

Keywords: archival film; Giro d'Italia; Pieris 1946; discourse analysis; visual semiotics; sport and politics.

JEL Classification: Z10 – Cultural Economics; Economic Sociology; Economic Anthropology

Paper categorization: Original scientific paper

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

DOI: 10.5281/zenodo.22943001

Uvod

Giro d'Italia (v nadaljevanju Giro), ustanovljen leta 1909, je bil od samega začetka tesno povezan s časopisom La Gazzetta dello Sport, ki je kolesarsko dirko uporabljal kot sredstvo za promocijo športa in hkrati za povečanje prodaje časopisa (*La Gazzetta Dello Sport*, 2025). Dirka je kmalu prerasla okvir športnega tekmovanja ter se uveljavila kot nacionalni dogodek, ki je združeval športni spektakel, medijsko pozornost in bogato kulturno simboliko.

Po koncu prve svetovne vojne je Giro dobil izrazito politično razsežnost, zlasti leta 1919, ko je prvič dosegel Trst, še preden je bil ta po Rapalski pogodbi (1920) uradno priključen Italiji. Prihod kolesarjev v mesto je bil interpretiran kot ritual »osvoboditve« in simbolna potrditev »italianità« tega prostora. Sam koncept »italianità« (italijanskosti) je kompleksen in večplasten, saj vključuje jezikovne, kulturne, zgodovinske in identitetne dimenzije italijanskega nacionalnega prostora (Cola, 2021). Giro je bil v tem kontekstu uporabljen kot orodje simbolnega utrjevanja novih meja in nacionalnih zahtev. Pojav dirke na novo priključenih – in s tem tudi slovenskih – ozemljih je nosil dvojno sporočilo: na eni strani športni spektakel, na drugi pa propagandno potrjevanje »italijanskosti« spornih območij (Falasca-Zamponi, 1997).

Članek obravnava enega izmed dogodkov med letoma 1919 in 2025, ko je Giro večkrat potekal skozi slovensko in hrvaško govoreča območja Julijske krajine, Istre, Reke in Gorice, ki so bila najprej po prvi svetovni vojni po Rapalski pogodbi priključena Italiji (Raspor & Bratina, 2025). V kolikor štejemo tudi povojno obdobje je skupaj prešel to ozemlje kar 15 krat (Bratina & Raspor, 2025a). Dirka njenem začetnem obdobju ni bila več zgolj športni dogodek, temveč del širšega političnega performansa, s katerim so oblasti utrjevale simbolni nadzor nad obmejnimi regijami. To se je dogajalo vse do leta 1946. Zmagovalci in vodilni kolesarji so bili v režimski retoriki predstavljeni kot poosebljenje fašističnih idealov – ne le kot športni prvaki, temveč kot simboli italijanske nadmoči, discipline in telesne odličnosti (Martin, 2004). Čeprav je rožnata majica formalno ostala nepovezana s fašistično ikonografijo, je v kontekstu tridesetih let 20. stoletja postala del širšega režimskega narativa o italijanski moči, enotnosti in napredku (Martin, 2004) (Gori, 2014a).

Sočasno z razvojem tiskanih medijev se je razvijalo tudi slikovno gradivo, sprva v obliki risb, nato fotografije in pozneje filma. Filmski žurnali so v prvi polovici 20. stoletja postali ključen medij vizualnega poročanja o množičnih dogodkih (Rossato, 2022). Eksperimentalni neposredni televizijski prenosi so se sicer pojavili že v tridesetih letih 20. stoletja, zlasti ko so bile Poletne olimpijske igre 1936, vendar televizija v času obravnavanega dogodka leta 1946 še ni bila uveljavljen množični medij. Giro d'Italia je bil zato spremljan predvsem prek tiskanega časopisja, radijskih prenosov in filmskih žurnalov, medtem ko so se prvi omejeni neposredni televizijski prenosi zaključkov etap pojavili šele konec petdesetih in v začetku šestdesetih let 20. stoletja. Celoviti neposredni prenosi etap so postali standard šele z razvojem satelitske tehnologije v zadnji tretjini stoletja.

V tem kontekstu si članek zastavlja dve raziskovalni vprašanji:

1. Kako lahko analiza arhivskega filmskega in časopisnega gradiva prispeva k rekonstrukciji incidenta v Pierisu 30. junija 1946 ter razkrije politične in ideološke pomene, pripisane športnemu dogodku?
2. Na kakšen način so različni mediji (film in tisk) konstruirali pomen dogodka v Pierisu (Bratina & Raspor, 2025b) v okviru povojnega spora za Julijsko krajino?

Pri tem izhajamo iz predpostavke, da arhivski filmski posnetki ne predstavljajo neposrednega »okna v preteklost«, temveč so rezultat uredniških, ideoloških in tehničnih odločitev, ki pomembno vplivajo na to, kaj je prikazano in kaj ostaja izpuščeno.

Razvoj časopisov in filmskega gradiva

Razvoj tiskanih in vizualnih medijev je temeljno vplival na načine beleženja, posredovanja in interpretacije zgodovinskih dogodkov. Izum tiska z gibljivimi črkami, ki se v evropskem prostoru povezuje predvsem z delom Johannes Gutenberg sredi 15. stoletja, je omogočil množično reprodukcijo besedil in postopno oblikovanje javnega komunikacijskega prostora (Lehmann-Haupt, 2015). Čeprav Gutenberg ni bil prvi, ki je uporabljal tehnike tiska, je s povezavo kovinskih črk, tiskarske preše in standardizirane produkcije omogočil bistveno hitrejše in cenejše širjenje informacij. Njegova Biblija iz okoli leta 1455 velja za simbol tiskarske revolucije, ki je spodbudila širjenje pismenosti, znanja in javnega dostopa do informacij v Evropi (American Printing History Association, 2016).

Na tej tehnološki in družbeni osnovi se je v zgodnjem 17. stoletju začel razvoj časopisja kot periodičnega medija. Med prve redne tiskovine se uvršča Relation aller Fürnemmen und gedenckwürdigen Historien, ki jo je leta 1605 v Strasbourgu izdal Johann Carolus in jo številni avtorji obravnavajo kot prvi evropski časopis (Boardley, 2025). V naslednjih desetletjih so se po Evropi pojavili tudi drugi časopisi, kot sta Avisa (1609) in Oxford Gazette (1665), kasneje preimenovana v London Gazette (Soundy Unwin, 2025). Časopisje je postopoma postalo osrednji medij obveščanja o političnih, vojaških in gospodarskih dogodkih ter pomemben dejavnik oblikovanja javnega mnenja.

Z razvojem množičnega tiska v 19. stoletju se je časopis utrdil kot ključni komunikacijski kanal modernih družb. V prvi polovici 20. stoletja je imel tisk pomembno vlogo pri politični mobilizaciji, nacionalni integraciji in propagandi, še posebej v obdobjih kriz in ozemeljskih sporov. Časopisni diskurz ni zgolj poročal o dogodkih, temveč jih je s selekcijo tem, terminologijo in interpretacijami aktivno umeščal v ideološke okvire, kar je posebej relevantno za razumevanje poročanja o spornih območjih, kot je bila Julijska krajina po drugi svetovni vojni.

Pomembno dopolnilo tiskanemu poročanju je prinesel razvoj vizualnih medijev. Prve zamisli o zajemanju svetlobe segajo v antiko, vendar se je fotografija kot praktičen medij uveljavila šele v 19. stoletju. Leta 1826 je Joseph Nicéphore Niépce ustvaril prvo ohranjeno fotografijo, medtem ko je Louis Daguerre leta 1839 razvil daguerotipijo, prvi širše uporaben fotografski postopek. Sočasno je William Henry Fox Talbot s kalotipijo uvedel negativno-pozitivni proces, ki je omogočil izdelavo več kopij in postal temelj sodobne fotografije (Gernsheim & Newhall, 2011).

V drugi polovici 19. stoletja se je fotografija tehnološko in družbeno razširila. Z uvedbo suhe fotografske plošče in pozneje zvitka filma, ki ga je leta 1888 populariziral George Eastman s fotoaparatom Kodak, je fotografija postala dostopnejša širši javnosti ter vse pogostejše vključena v časopisje, kjer je začela nadomeščati grafične upodobitve. Fotografija je poročanju dodala videz neposrednosti in avtentičnosti, čeprav so bile tudi fotografske podobe rezultat selekcije in uredniških odločitev.

Film se je razvil konec 19. stoletja kot nadaljevanje fotografije in eksperimentov z gibljivo sliko. Ključni mejnik predstavljajo prve javne filmske projekcije bratov Auguste Lumière in Louis Lumière leta 1895 v Parizu ter zgodnje delo Thomasa Edisona s kinetoskopom. V prvih desetletjih 20. stoletja so se filmski žurnali uveljavili kot pomemben medij množičnega obveščanja, zlasti pri poročanju o političnih, vojaških in športnih dogodkih (Cook & Sklar, 2025).

Čeprav so bili filmski žurnali pogosto predstavljeni kot dokumentarni zapisi resničnosti, so tudi ti posnetki nastajali v specifičnih produkcijskih, uredniških in ideoloških kontekstih. Izbor kadrov, montaža in spremljevalni komentar so pomembno vplivali na pomen, ki ga je občinstvo pripisovalo prikazanim dogodkom. V času obravnavanega dogodka leta 1946 televizija še ni bila uveljavljen množični medij, zato so tisk, radio in filmski žurnali ostajali ključni kanali javnega obveščanja. Prav zaradi tega imajo arhivski časopisni zapisi in filmski posnetki osrednjo vlogo pri rekonstrukciji incidenta v Pierisu (Bratina & Raspor, 2025b), saj ne omogočajo le vpogleda v potek dogodkov, temveč tudi analizo načinov, kako so bili ti dogodki medijsko konstruirani in ideološko uokvirjeni.

Trst v vihri povojnih dogodkov

Po koncu druge svetovne vojne se je Trst znašel v središču enega najkompleksnejših političnih in diplomatskih sporov povojne Evrope. Za »lastništvo« nad nekdanj največjim in najbolj pomembnim pristaniščem Habsburške monarhije se nista »udarila« zgolj Italija in Jugoslavija, pač pa je bilo ti. tržaško vprašanje nekaj, kar je znatno bremenilo že tako ali tako zaostrene odnose med Zahodom in Sovjetsko zvezo. Če je Italijanom, ki jim je Trst pripadel po pogodbi iz Rapalla leta 1920, šlo »na roko« dejstvo, da je na drugi strani pogajalske mize »sedela« zaveznica strah vzbujajočega sovjetskega komunističnega režima, pa je Jugoslavija upravičenost do Trsta upravičevala s tem, da se je za razliko od premagane Italije, v drugi svetovni vojni borila na strani zahodnih zaveznikov, tj. zmagovalk. Z drugimi besedami, tako italijanska kot tudi jugoslovanska stran sta imela svoje argumente, pri čemer so pri Italijanih očitno prevladali ideološki, pri Jugoslovanih pa moralni. Ne gre namreč prezreti dejstva, da je bila prav jugoslovanska armada 1. maja leta 1945 tista, ki je kot prva vstopala v Trst in ga *de facto* »osvobodila« (Pirjevec, 2008; Šušmelj, 2009; Montini, 2023).

Če je večina prebivalcev slovenskega naroda na vstopanje jugoslovanske armade gledalo kot na »osvoboditev«, se je tamkaj živeče italijansko prebivalstvo lahko že v nekaj dneh prepričalo, da tu ne more biti govora o drugem kot o okupaciji s strani Jugoslavije. Namreč, potrebno je vedeti, da je bilo pod okriljem Organizacije za zaščito naroda (OZNA) in Korpusa narodne obrambe Jugoslavije (KNOJ) v dneh med 2. in 10. majem aretiranih približno 18. 000 prebivalcev (povečini so bili to pripadniki vojaških enot), pri čemer jih je nekaj izmed njih bilo bodisi likvidiranih v kraških jamah bodisi so bili odpeljani v taborišča in zapore v notranjosti Slovenije. Še več, hkratne vesti o tem, da so člani OZNE in KNOJ-a udirali v izpraznjena tržaška stanovanja ter od tam pobirali vse, v čemur so videli neko vrednost, so v Italijanih prav tako okrepili občutek, da so v mesto pravzaprav »vdrli« barbari (Troha, 1999; Pirjevec, 2008). Kakorkoli, po britanskem pritisku na Jugoslavijo v naslednjih tednih, je do podpisa Beograjskega ter Devinskega sporazuma, na podlagi katerih je Jugoslavija Trst v upravljanje (pre)pustila zaveznikom (ZVU) (Montini, 2023). Z vidika Italije omenjeni sporazum ni bil samo ugoden, temveč tudi legitimen, saj je bil v skladu z določili pogodbe o premirju iz leta 1943 (Harris, 1957).

Drugače so na sporazuma gledali v Jugoslaviji. Če je bila (začasna) izguba Trsta zavoljo 9.558 jugoslovanskih žrtev, kolikor jih je terjalo osvoboditev tega jadranskega pristanišča, že samo po sebi dovolj hud udarec, sta ohranitev ti. fašističnih zakonov (tj. zakonodaja, ki se je izvrševala v času fašističnega režima oz. do leta 1943) in odprava civilne oblasti (zdaj pod okriljem ZVU, ki pa je lahko po lastni presoji zamenjevala upravno osebje, če z njim ni bila zadovoljna) vzbujala občutek, da je Jugoslavija v tem primeru pravzaprav obravnavana kot sovražna sila. Temu primerno je Jugoslavija takoj po podpisu Devinskega sporazuma 20. junija leta 1945 britanski vladi poslala protestno

noto, v kateri je še enkrat izrazila začudenje nad omenjenimi določili. Komunistična partija Jugoslavije (KZJ) pa je zgolj deset dni po podpisu sporazuma (tj. 3. junija) odobrila, da se v coni A ustanovi Komunistična partija Julijske krajine (Partito comunista della Regione Giulia), ki je svoje delovanje usmerila na eni strani v zaščito slovenske manjšine na tem območju, na drugi strani pa na italijansko delavstvo, ki povečini ni bilo naklonjeno temu, da se Trst dokončno priključi Italiji oz. se je bolj nagibalo k njegovi avtonomiji (Montini, 2023).

Kakorkoli, na podlagi dogovora med britanskim predsednikom vlade Winstonom Churchillom, ameriškim predsednikom Harryjem Trumanom in sovjetskim voditeljem Josipom Stalinom na srečanju, ki je med 17. julijem in 2. avgustom potekalo v Potsdamu, je bila pogodba z Italijo postavljena na prvo točko prihajajoče mirovne konference. V skladu s tem pride septembra istega leta do ustanovitve posebnega Sveta, ki so ga sestavljali zunanji ministri Velike Britanije, Združenih držav Amerike (ZDA), Sovjetske zveze in Francije. Omenjeni Svet je januarja leta 1946 imenoval svet namestnikov, ki so 2. marca istega leta napovedali ustanovitev posebne mednarodne preiskovalne komisije (Montini, 2023). Z obiskovanjem terena in zasliševanjem lokalnega prebivalstva so člani mednarodne preiskovalne komisije (vsaka velesila je imela svojo delegacijo izvedencev) v naslednjih tednih (preverjanje »razmer« na lokaciji je trajalo od 7. marca do 15. aprila) ugotavljali etnično pripadnost ozemlja ter gospodarske povezave in vplive (Pirjevec, 2008; Šušmelj, 2009).



Slika 1: Razmejitvene črte

Tako na italijanski kot na jugoslovanski strani so v pričakovanju (do)končne odločitve z različnimi sredstvi (npr. pogovori, peticije, popis prebivalstva) in raznimi manifestacijami poskušali kar najbolj opozoriti na svojo prisotnost na tem območju. Kar se tiče manifestacij, bi veljalo omeniti tisto, ki jo je proitalijanska stran med 24. in 28. marcem organizirala v Trstu, saj se je v tistih dneh v okviru tega dogajanja zbralo kar 180.000 ljudi. Po trditvah zgodovinarjev, je tolikšna mobilizacija proitalijanskega prebivalstva presenetila tudi Jugoslavijo, ki je dotlej v tem aspektu dominirala (Montini, 2023). Upoštevajoč to, ni presenečenje, da je projugoslovanska stran nasprotovala temu, da bi se 30. junija po ulicah Trsta peljala karavana Dirke po Italiji (*Giro d'Italia*), ki bi zagotovo pritegnila množico pretežno proitalijanskega prebivalstva in to ravno v tistih dneh, ko so člani Sveta v Parizu odločali o tem, kateri razmejitveni predlog bo na koncu upoštevan. Tu je potrebno tudi vedeti, da je 29. junija oz. dan pred prihodom kolesarjev proitalijanska stran že organizirala manifestacije, na katere se je projugoslovanska stran odzvala (Troha, 1999).

Kakorkoli že, na zasedanju Sveta je bil načelno sprejet francoski predlog, po katerem je Trst ostal pod mednarodno upravo kompromisni predlog je bil nato upoštevan tudi v mirovni pogodbi, ki sta jo Jugoslavija in Italija podpisali 10. februarja leta 1947. S ti. pariško mirovno pogodbo je na spornem območju prišlo do ustanovitve Svobodnega tržaškega ozemlja (STO). Trst (Slika 1) in njegovo zaledje sta v okviru cone A še naprej ostali pod zavezniško upravo, cona B, ki je med drugim obsegala mesta Koper, Izola, Piran, Umag, Buje in Novigrad, pa je ostala pod okriljem jugoslovanske uprave. Tu je potrebno dodati, da Pariška mirovna pogodba (še) ni razrešila mejnega spora med državama, pač pa so bile dileme o poteku meje (in s tem tudi lastništvo Trsta) dokončno rešene šele z Osimskimi sporazumi leta 1975 (v

vmesnem času oz. 5. oktobra leta 1954 sta Jugoslavija in Italija skupaj z Veliko Britanijo in ZDA podpisale tudi Londonski memorandum, s katerim je de iure prenehala zavezniška vojaška uprava v conah A in B) (Pirjevec, 2008) (Šušmelj, 2009) (Montini, 2023).

Metodologije analize medijskih virov v zgodovinopisju

Analiza arhivskega filmskega gradiva in časopisnih virov predstavlja ključen metodološki pristop pri zgodovinopisni rekonstrukciji dogodkov, zlasti kadar gre za politično in ideološko zaznamovane situacije. Takšna analiza zahteva uporabo ustreznih kvalitativnih metod, ki omogočajo razumevanje tako manifestnih kot latentnih pomenov v medijskih reprezentacijah. V prispevku so uporabljeni trije komplementarni metodološki pristopi: analiza vsebine, diskurzivna analiza in vizualna semiotika, pri čemer ima vsak svoje teoretične temelje, prednosti in omejitve.

Analiza vsebine

Analiza vsebine je ena temeljnih metod preučevanja medijskih besedil in vizualnih zapisov. Klasično jo je opredelil Berelson kot »objektivno, sistematično in kvantitativno opisovanje manifestne vsebine komunikacije« (Berelson, 1952). Metoda temelji na kodiranju ponavljajočih se elementov – besed, simbolov, tem ali podob – v izbranih besedilih ali filmskih posnetkih. Pri tem razlikujemo kvantitativno vsebinsko analizo, ki se osredotoča na frekvence manifestnih enot, ter kvalitativno vsebinsko analizo, ki skuša razkriti latentne pomen, skrite za neposredno zaznavno vsebino (Reisner, 2023).

Neuendorf poudarja, da kvalitativni pristop omogoča sklepanje o globljih teoretičnih pomenih in avtorjevih namenih, vendar je hkrati izpostavljen raziskovalčevi interpretaciji (Neuendorf, 2017a). Zato je nujno natančno definiranje kategorij in kod, saj le tako analiza ostaja ponovljiva in metodološko zanesljiva (Berelson, 1952; Reisner, 2023). V kontekstu zgodovinopisja analiza vsebine omogoča identifikacijo vzorcev poročanja, pogostosti določenih akterjev ali tem ter sprememb v medijskem poudarjanju skozi čas.

Diskurzivna analiza

Diskurzivna analiza se osredotoča na preučevanje jezika kot družbene prakse ter na načine, kako diskurzi konstruirajo družbeno realnost. Diskurz lahko razumemo kot jezik »v kontekstu«, torej kot način, kako besedila delujejo znotraj določenih zgodovinskih, političnih in kulturnih okoliščin (Gee, 2010). Metoda ne analizira zgolj, kaj je povedano, temveč tudi, kako je povedano, ter kakšne odnose moči, ideologije in identitete odraža uporabljeni jezik.

Kritična diskurzivna analiza, kot jo razvije Fairclough, posebej opozarja na vlogo medijev pri oblikovanju dojemanja dogodkov, saj izbira besed, metafor in pripovednih struktur vpliva na interpretacijo realnosti (Fairclough, 1992a). Diskurz ni omejen zgolj na zapisani jezik, temveč vključuje tudi širši družbeni kontekst in prakso; preko diskurzov se vzdržujejo in reproducirajo identitete, vrednote in politične hierarhije (Gee, 2010). Pomembno je upoštevati čas, kraj, politične razmere in položaj avtorja, saj lahko ista izjava v različnih kontekstih dobi povsem drugačen pomen.

V tem okviru je relevantna tudi Foucaultova perspektiva, po kateri diskurzi ne zgolj posredujejo informacij, temveč aktivno oblikujejo načine mišljenja in razumevanja sveta (Foucault, 1972). Slabost diskurzivne analize je njena interpretativna odprtost: brez ustreznega zgodovinskega znanja obstaja tveganje, da raziskovalec spregleda neizrečene predpostavke ali pretirano subjektivno razlaga pomen besedila.

Vizualna semiotika

Vizualna semiotika proučuje, kako vizualni znaki – podobe, simboli, barve in kompozicije – prenašajo pomen. Po Aiello (2020) gre za specializirano vejo semiotike, ki analizira, kako vizualne podobe delujejo kot nosilci pomenov v različnih medijih. Podobno kot pri jezikovnih znakih (saussurejsko razmerje med označevalcem in označencem) vizualni znak sestavljata formalni vidik (npr. barva, oblika, postavitev) in pomen, ki ga ta znak pridobi v določenem kulturnem kontekstu (Aiello, 2020).

Barthes (1977) je k temu dodal razlikovanje med denotacijo, torej neposrednim, dobesednim pomenom podobe, in konotacijo, ki zajema simbolne in kulturno pogojene pomen (Barthes, 1977a). Pri analizi filmskih posnetkov in fotografij je zato nujno preseči raven denotacije ter vključiti interpretacijo implicitnih simbolnih pomenov. Vizualna semiotika omogoča razčlenitev teh znakov, pri čemer je pomembno upoštevati tudi socialno semiotiko, ki poudarja vpliv družbenih norm, zgodovine in ideologije na razumevanje podob (Kress & Van Leeuwen, 2020a).

Tako kot pri diskurzivni analizi je tudi pri vizualni semiotiki ključna omejitev interpretativna odprtost: različni raziskovalci lahko iste podobe različno razumejo, še posebej če niso dovolj seznanjeni s kulturnim in zgodovinskim kontekstom nastanka gradiva.

Metodološka sinteza in omejitve

Vsak izmed predstavljenih metodoloških pristopov ima svoje omejitve. Analiza vsebine je metodološko natančna, vendar se osredotoča predvsem na manifestne elemente in lahko spregleda širši kontekst. Diskurzivna analiza razkriva ideološke in politične razsežnosti jezika, vendar je interpretativno zahtevna in odvisna od raziskovalčevega znanja. Vizualna semiotika omogoča poglobljeno razumevanje simbolnih pomenov podob, a zahteva široko kulturno in zgodovinsko kompetenco.

Zato je v zgodovinopisni analizi smiselna triangulacija metod. Analiza vsebine omogoča identifikacijo kvantitativnih vzorcev, diskurzivna analiza jih umesti v širši družbeni in politični okvir, vizualna semiotika pa razkrije simbolne in ikonografske plasti vizualnega gradiva. Kombinacija teh pristopov omogoča celovitejšo rekonstrukcijo zgodovinskega dogodka, ob hkratnem zavedanju, da so arhivski medijski viri fragmentarni, selektivni in pogosto ideološko zaznamovani.

Analiza starih dokumentarnih filmov in časopisja je pri zgodovinski rekonstrukciji dogodkov ključen proces, ki zahteva uporabo ustreznih kvalitativnih metod. Pogosto uporabljamo analizo vsebine, diskurzivno analizo in vizualno semiotiko, vsako s svojimi teoretičnimi izhodišči in omejitvami. Analiza vsebine po Berelsonu pomeni „objektivno, sistematično in kvantitativno opisovanje manifestne vsebine komunikacije“.

Triangulacijska multimodalna analiza medijskih reprezentacij

Metodologija raziskave temelji na triangulacijski multimodalni analizi medijskih reprezentacij, ki omogoča primerjalno preučevanje istega dogodka skozi tri različne medijske oblike: časopisni članek (pisni diskurz), arhivsko filmsko gradivo (vizualna reprezentacija) in govor poročevalca (avdio-diskurz). Tak pristop izhaja iz koncepta triangulacije, ki poudarja uporabo več virov in metod za celovitejše razumevanje družbenih pojavov (Denzin, 2017; Flick, 2022), ter iz multimodalne analize, ki preučuje, kako različni semiotični načini (jezik, podoba, zvok) skupaj soustvarjajo pomen (Jewitt, 2009).

Analiza izhaja iz predpostavke, da posamezni mediji realnosti ne odražajo neposredno, temveč jo konstruirajo na specifičen način. To izhodišče temelji na diskurzivnih pristopih, ki poudarjajo, da je pomen družbeno in jezikovno konstruiran (Fairclough, 1992b; Gee, 2010), ter na vizualni semiotiki, ki opozarja, da tudi podobe nosijo kulturno pogojene in simbolne pomene (Barthes, 1977b; Kress & Van Leeuwen, 2020b).

Zato so bili mediji analizirani glede na več analitičnih kategorij, kot so tip medija, narava reprezentacije, izbor informacij, časovnost, prisotnost ideologije, emocionalnost, stopnja dramatizacije in način konstrukcije realnosti. Takšen analitični okvir omogoča sistematično primerjavo različnih medijskih oblik ter identifikacijo njihovih specifičnih načinov reprezentacije in interpretacije dogodkov (Machin, 2013; Neuendorf, 2017b).

S primerjalno obravnavo teh kategorij je mogoče identificirati razlike med mediji ter razkriti, kako vsak medij posebej prispeva k oblikovanju pomena analiziranega dogodka, pri čemer se pokaže, da je medijska reprezentacija vedno rezultat selekcije, interpretacije in ideološkega uokvirjanja.

Tabela 1: Primerjalni analitični okvir multimodalne analize medijskih reprezentacij dogodka

Analitična kategorija	Časopisni članek	Video (Slika)	Govor poročevalca
Tip medija	pisni	vizualni	avdio
Narava reprezentacije	opisna / interpretativna	indeksna (navidezno "realna")	interpretativna / narativna
Glavni fokus	kaj se je zgodilo	kaj je vidno	kako razumeti dogodek
Izbor informacij	selektiven (uredniški)	selektiven (kader, montaža)	selektiven (retorika)
Časovnost	retrospektivna	(navidezno) simultana	simultana
Prisotnost ideologije	visoka (jezik, framing)	implicitna (kadriranje)	zelo visoka (interpretacija)
Emocionalnost	zmerna	nizka–srednja	visoka
Stopnja dramatizacije	srednja	nizka	visoka
Konstrukcija realnosti	narativna	vizualna	diskurzivna

Vir: lastni prikaz na podlagi (Denzin, 2017; Jewitt, 2009; Fairclough, 1992b; (Kress & Van Leeuwen, 2020b).

Zgodovinski kontekst Gira di Italia

Ideja o organizaciji Dirke po Italiji se je »rodila« v Milanu. 7. avgusta leta 1908 je na naslovnici *Gazzete dello Sport* pisalo, da bo prvi Giro organiziran prihodnje leto, tj. leta 1909 (Raspor & Bratina, 2025). Zasluge za to, da je bil prav popularni rožnati športni časopis tisti, ki je kot prvi oznanil namero po organizaciji tovrstne kolesarske dirke si lasti Angelo Gatti, ustanovitelj in lastnik podjetja za proizvodnjo koles

Atala, ki je Tullu Morgagniju, glavnemu uredniku La Gazzete, še »pravočasno« posredoval informacijo, da o organizaciji Gira v partnerstvu s tovarno koles Bianchi (do katere je Gatti kot bivši uslužbenec »kuhal« zamero) zelo resno razmišljajo pri konkurenčnem časopisu *Corriere della Sera*. Morgagni ni dolgo razmišljal, pač pa je takoj šel v »akcijo« in pozval ustanovitelja in lastnikom La Gazzete Eugenia Costamagno (bil je na počitnicah v Mondovi) ter glavnega kolesarskega urednika časopisa Armanda Cougnet (bil je službeno v Benetkah) naj se nemudoma zglasita v Milanu. Dan po tem, ko sta Costamagno in Cougnet prejela poziv, da se vrmeta v Milano, so se vsi trije dobili v pisarni La Gazzete na Piazzalu Loreto v središču Milana in se dogovorili, da bodo »ugriznili« v organizacijo večdnevne kolesarske dirke – Gira (Gallagher, 2017) (Conti, 2023).

Tako kot v sosednji Franciji, od koder je Cougnet kot kolesarski dopisnik širil vest o tamkajšnjem Touru, je bil tudi v Italiji eden izmed glavnih motivov za organizacijo večdnevne kolesarske preizkušnje povečanje naklade časopisa in privabljanje novih oglaševalcev (Gallagher, 2017). Kar je za Giro predstavljala La Gazzetta, je za francoski Tour predstavljala časopis *L'Auto*, ki je s kraja dogajanja že vse od leta 1903 (ko je potekala prva edicija Dirke po Franciji) francosko javnost obveščal o poteku dirke. Da bi pritegnili karseda širok krog bralstva, novinarji *L'Auto* niso »skoparili« z dodajanjem epskih in dramatičnih razsežnosti v samo pripoved (zavoljo pretiravanja so si občasno prislužili tudi kritike s strani bralstva) (Wille, 2003). Podobne »prijeme« so se posluževali tudi pri *La Gazzeti*, pri čemer so organizatorji vedno znova poskrbeli za kakšno novost. V tem oziru je zanimivo izpostaviti leto 1911, ko je prišlo do vključitve prvega alpskega vzpona (izvrstna podlaga za nove »herojske« zgodbe o moči in pogumu kolesarjev), obenem pa so se organizatorji v znak počastitve 50. obletnice združitve Italije odločili, da začetek in cilj dirke organizirajo v Rimu. Sodeč po uvodniku, ki je oznanjal 3. edicijo Gira, lahko sklepamo, da je Dirka po Italiji že zelo kmalu pridobila tudi državotvorne oz. domoljubne razsežnosti (Gallagher, 2017).

V odsotnosti radia in televizije je bil v prvih letih organiziranja Gira torej prav tisk edini medij, ki je lahko kot edini »pokrival« vsakodnevno dogajanje na Giru. Nezmožnost neposrednega prenosa (kar se nam danes zdi samoumevno) so tedaj pri *La Gazzeti* skušali preseči tako, da so po oknih svojega urada v Milanu, ki je postal tudi glavni štab Gira, lepili najnoveše novice, te pa so bile nato objavljene v prihodnji številki (Gallagher, 2017). Kakorkoli že, po letu 1924, ko je pričela z oddajanjem prva italijanska radijska postaja (*L'Ente Italiano per le Audizioni Radiofoniche* – EIAR) (Abbiezzi 2019), je bilo samo vprašanje časa, kdaj se bo ta način obveščanja preizkušen pri spremljanju kolesarske dirke. Kot zapišejo na uradni spletni strani Gira, je nacionalni radio prihod kolesarjev v milansko Areno prvič pospremil leta 1932. Radijski prenos dirke je tisti dan resda potekal dve uri, toda ker komentator Nello Corradi o dogajanju na cesti do prihoda prvih kolesarjev v Milano ni imel prav nobenih informacij, si je moral sproti izmišljati program, da je lahko zabaval množico gledalcev. No, dve leti pozneje, tj. leta 1932, pa je omenjeni radijski program že poskrbel za vsakodnevne prenose (Bozzuto & Di Genova, 2017).

Glede na to, da so si kolesarske dirke tako rekoč »izmislili« uredniki in dopisniki tiskanih medijev, da bi lahko o njih poročali, kolesarski navdušenci pa so se že navadili na spremljanje dirke prek branja zgodb, gre na pojav radia gledati kot na pravo kulturno revolucijo (Bozzuto & Di Genova, 2017). Medtem ko je branje časopisov praviloma individualno dejanje in časovno fleksibilno, se z radijem ta praksa bistveno spremeni. Kolesarski navdušenci (ki se jih je štel v milijonih) so namreč prvič dobili možnost, da so doma ali v javnih prostorih, kot so bari, ob isti uri (med 13:30 in 16:25) prisluhnili radijskim komentatorjem in tako v živo spremljali dogajanje na dirki. Za razliko od časopisov, pri katerih so lahko bralci novico – če jih Giro ni pritegnil – preprosto prezrli, je radio Dirko po Italiji svojim poslušalcem dobesedno vsilil. Če se navežemo na Andersonov koncept zamišljene skupnosti (Anderson, 2020), lahko trdimo, da je radio ljudem, ki se med seboj niso poznali niti niso vedeli drug za drugega, omogočil učinkovitejše povezovanje, saj je njihovo recepcijo športnega dogodka utemeljil na časovni simultanosti poslušanja, skupnem čustvenem doživljanju ter ponavljajoči se, ritualizirani medijski izkušnji.

V fašistični Italiji (1922 – 1943) je bil radio tudi močno propagandno orodje (Richeri, 1980). V zvezi s tem je potrebno izpostaviti, da je imel EIAR po leta 1924 sklenjenem dogovoru med URI (Italijansko radiodifuzno zvezo) in Ministrstvom za komunikacije (Ministero delle Comunicazioni), edini pravico radijskega oddajanja (monopolno licenco je EIAR obdržal tudi po koncu druge svetovne vojne oz. do leta 1952) (Monteleone, 2013; Rossato, 2022). Ker je bil pod totalnim nadzorom tedanje oblasti, lahko domnevamo, da je to imelo posledice tudi za prenašanje dirke po Italiji. Če nič drugega, so imeli tedanji radijski komentariji »posebno nalogo«, da iz najboljših kolesarjev ustvarjajo nacionalne junake, iz njihovih predstav ter socialnih okoliščin pa zgodbe mitskih razsežnosti. Dejstvo je, da so se med poslušalci poleg mladih, ki so »potrebovali« vzornike, znašli tudi predstavniki delavskega razreda, ki so jim bile osupljive zgodbe kolesarjev (pri čemer so nekateri morda izhajali iz podobnih socialnih okoliščin), gotovo v navdih (Cardoza, 2010; Gallagher, 2017).

V času, ko je radio med Italijani postajal vse bolj priljubljeno sredstvo za informiranje (leta 1927 je število naročnikov na EIAR znašalo 40.678, leta 1932 pa je ta številka narasla na 341.884) (Richeri, 1980), je že deloval tudi inštitut LUCE (*L'Unione Cinematografica Educativa*), ki je bil, kot je moč sklepati že iz samega poimenovanja, prvenstveno namenjen razširjanju filmov v izobraževalne in informativne namene. V zvezi s tem velja izpostaviti, da je takšno Benito Mussolini predlagal novinarju Lucianu De Feu, ki je že od konca prve svetovne vojne raziskoval potencial kinematografije na izobraževalnem in komercialnem področju. Leta 1924 je omenjeni novinar prišel tudi do podpore režima in tako se je v naslednjih mesecih oblikovala nova organizacija, ki je bila 2. novembra leta 1925 s kraljevim dekretom št. 1985 postala javna institucija (Ellena 2012). Inštitut se je ukvarjal s prikazovanjem vsakdanjega življenja Italijanov. Temu primerno je v okviru omenjene institucije bilo ustanovljenih osem filmskih sekcij (npr. kmetijska, industrijska, versko-izobraževalna, nacionalno-kulturna), en

fotografski oddelek ter uredništvo filmskega časopisa (Archivio Storico Istituto Luce, 2023). Kot je razvidno iz arhiva, so v inštitutu posebno pozornost namenili tudi Dirki po Italiji. Tam je zbranih več kot sto krajših posnetkov (ne krajših od 1 minute in ne daljših od 10 minut), ki prikazujejo dogajanje na posameznih izvedbah (glej Archivio Storico Luce).

Kar se tiče televizije in neposrednih prenosov Gira, je potrebno omeniti letnico 1953, ko so bile v ciljnem prostoru posameznih etap prvič postavljene fiksne kamere, ki so spremljale prihod kolesarjev (Giro d'Italia, n. d.). Dve leti kasneje, tj. leta 1955, pa je nacionalna televizija RAI (Radiotelevisione italiana) že prenašala etapne zaključke (torej ne več samo prihod kolesarjev v cilj, ampak tudi dogajanje v zaključku). V naslednjih desetletjih prišlo do izrazite transformacije načina, kako je dirka predstavljena gledalcem. Danes televizijski prenos Gira predstavlja tehnološko, uredniško in vsebinsko izjemno razvit medijski dogodek, saj sodobna produkcija RAI omogoča celodnevno, večplastno spremljanje dirke. Prenos se začne že v *Villaggio di Partenza*, kjer gledalci poleg same športne dimenzije spoznajo tudi vzdušje, čustva, taktike ter kulturno-zgodovinski kontekst krajev, nato sledi studijski del pred začetkom etape z analizo trase in strokovnimi komentarji. Osrednji del predstavlja neposredni prenos odločilnih kilometrov na Rai 2, obogaten z motociklističnimi kamerami s trase in strokovnimi vpogledi, po prihodu v cilj pa sledi analitična oddaja »Processo alla Tappa«, ki s taktičnimi razpravami dodatno interpretira dogajanje. Programsko celoto zaokrožujeta še oddaji *Tgiro* in *Giro Notte*, ki z intervjuji, komentarji in rekonstrukcijo ključnih trenutkov utrjujejo razumevanje dirke tudi pri tistih gledalcih, ki etap niso spremljali v neposrednem prenosu (Radiocorriere TV, 2026).

Upoštevač zgornje, lahko rečemo, da je Giro danes mnogo več kot zgolj športni dogodek. Glede na to, da se v neposrednem prenosu (še zlasti pa takrat, ko se na cesti ne dogaja nič zanimivega) daje veliko pozornost tudi sami lokaciji dogajanja (naravne atrakcije, kulturne znamenitosti, kulinarika), je na Dirko po Italiji (morda še bolj kot prej) gledati tudi kot na pripravno sredstvo za utrjevanje nacionalne identitete in promocijo Italije doma in v tujini. Ob dejstvu, da se trasa Gira velikokrat približa tudi mejnim območjem (npr. Benečija, Južna Tirolska), kjer so prisotne tudi manjšine drugih narodov, oz. jih vse bolj pogosto tudi prečka, pa je Dirko po Italiji še vedno moč razumeti tudi kot politično orodje. Nazoren primer je prav 12. etapa Gira 1946, ki bi se morala končati v Trstu. Da je tu šlo za provokativno odločitev organizatorjev, priča dejstvo, da omenjeno pristanišče ter pripadajoče zaledje sploh (še) nista bili italijanski, pač pa je bilo to območje pod zavezniško upravo (in bi potencialno lahko še vedno pripadlo Jugoslaviji) (glej Bratina in Raspor 2025). O političnem prizvoku odločitve, pa pričajo naslednje besede, ki so bile objavljene na prvi strani La Gazzette: »V Trst se gre. Brez Trsta je Giro za nas absurd. Ni potrebe, da bi še kaj dodali. Radi bi poudarili, da že nekaj časa poteka urejanje dokumentacije, da bi Giro nemoteno prispel v mesto Svetega Justa. Te so bile uspešno zaključene. Tudi v prihodnjih letih bo italijanski Giro potekal v italijanskem mestu Trst. Vedno in za vedno« (Bolz, 2016).

Televizijsko spremljanje kolesarskih dirk

Televizijsko spremljanje kolesarskih dirk se je razvijalo postopno in v tesni povezavi s tehnološkim razvojem televizije kot množičnega medija. Giro d'Italia je bil prvič predvajan po televiziji leta 1954, vendar še ne v obliki neposrednih prenosov; šlo je za posnete prispevke in povzetke etap, ki jih je predvajala italijanska radiotelevizija RAI (Rai Teche, 2026) (Gori, 2014b). Konec petdesetih let, zlasti v letih 1957 in 1958, so se pojavili prvi občasni in tehnično omejeni neposredni televizijski prenosi ciljev posameznih etap, pri čemer je šlo za kratke prenose z omejenim dometom signala (Whannel, 2005). Leto 1962 se v strokovni literaturi pogosto navaja kot prelomno obdobje začetka bolj rednih neposrednih televizijskih prenosov zaključkov etap Gira, čeprav so bili ti še vedno selektivni in tehnično omejeni (Gori, 2014). V sedemdesetih letih 20. stoletja so se z razvojem prenosne televizijske opreme začeli postopno daljši živi prenosi, zlasti gorskih etap in ciljev, medtem ko je uvedba helikopterjev in satelitskih povezav v osemdesetih in devetdesetih letih omogočila celovitejše neposredne prenose dirke (Whannel, 2005). Od začetka 21. stoletja dalje so skoraj celotne etape Gira redno prenašane v živo, kar je bistveno spremenilo način medijske reprezentacije in dožemanja kolesarstva (Gori, 2014b). V času obravnavanega dogodka leta 1946 takšni prenosi še niso obstajali, saj televizija ni imela niti tehničnih niti infrastrukturnih zmožnosti za neposredno spremljanje etap.

Primerjalno lahko podoben razvoj opazujemo tudi pri Tour de France, kjer so se prvi televizijski posnetki pojavili leta 1948, prvi neposredni prenosi ciljev etap pa konec petdesetih let 20. stoletja. Obsežnejši in daljši neposredni televizijski prenosi Toura so se uveljavili šele v sedemdesetih letih, zlasti po uvedbi helikopterskih posnetkov in satelitske distribucije signala, kar potrjuje splošni vzorec razvoja televizijskega spremljanja velikih kolesarskih dirk v Evropi (Whannel, 2005).

Razvoj televizijskega spremljanja dirke Giro d'Italia

Razvoj televizijskega spremljanja dirke Giro d'Italia je tesno povezan z institucionalnim razvojem italijanske televizije in tehnološkimi omejitvami zgodnjega televizijskega medija.

Predtelevizijsko obdobje (do 1954)

Pred uvedbo televizije je bilo vizualno spremljanje dirke omejeno na filmske obzornike (cinegiornali), ki jih je produciral Istituto Luce (Slika 2). Ti posnetki so bili predvajani v kinodvoranah in so predstavljali glavni način vizualnega poročanja o športnih dogodkih (Archivio Storico

Istituto Luce, n.d.). V tem obdobju Giro d'Italia sicer je bil medijsko pokrit, vendar brez neposrednosti – občinstvo je dogodke spremljalo z zamikom, pogosto več dni po izvedbi.



Slika 2: Primer poročanja o posamezni etapi dirke

Začetki televizijskega spremljanja (1954–1960)

Začetek rednega televizijskega oddajanja v Italiji leta 1954 pod okriljem RAI predstavlja ključen prelom (RAI, n.d.). Istega leta so bili posneti prvi televizijski prispevki z dirke Giro d'Italia, vendar še ne v obliki neposrednih prenosov, temveč kot povzetki etap. Tehnične omejitve (mobilnost kamer, prenos signala) so preprečevale celovito pokritost dirke. Konec petdesetih let so se pojavili prvi eksperimentalni neposredni prenosi celih etap, ki pa so bili kratki in geografsko omejeni (Whannel, 2005).

Konsolidacija televizijskega formata (1960–1980)

V šestdesetih letih se je televizijsko spremljanje postopno stabiliziralo. Namesto enkratnih poskusov so se začeli pojavljati bolj redni televizijski formati, ki so vključevali povzetke etap, analitične oddaje in reportaže z dirke.

Pomembno je poudariti, da v tem obdobju še vedno ni šlo za celovite neposredne prenose, temveč za kombinacijo posnetkov in delnih prenosov. V sedemdesetih letih je razvoj prenosne opreme omogočil daljše neposredne prenose, zlasti na vizualno atraktivnih delih dirke (npr. gorske etape).

Tehnološka ekspanzija (1980–2000)

V osemdesetih in devetdesetih letih je uvedba helikopterskih snemanj in satelitske distribucije signala omogočila bistveno bolj kontinuirano spremljanje dirke (Whannel, 2005). To obdobje pomeni prehod iz selektivnega poročanja v skoraj neprekinjeno televizijsko pokritost ključnih delov etap.

Sodobno obdobje (2000–danes)

Od začetka 21. stoletja dalje so skoraj celotne etape dirke Giro d'Italia redno prenašane v živo. Digitalizacija, večkanalnost in spletni prenosi so dodatno razširili dostopnost dirke globalnemu občinstvu. Arhivske institucije, kot je Cinecittà Luce, danes omogočajo vpogled v celoten razvoj vizualnega poročanja – od filmskih obzornikov do sodobnih digitalnih prenosov.

Aplikacija na primer: Pieris – Giro d'Italia, 30. junij 1946

Dirka po Italiji v letu 1946 je 29. izvedba (Slika 3). Začela se je 15. junija v Milanu in končala 7. julija v Milanu (Slika 3), potekala je prvič po prekinitvi zaradi izbruha druge svetovne vojne, ki je trajala od leta 1940 (Bratina & Raspor, 2025b). Sodelovalo je 79 kolesarjev iz sedmih ekip in šestih združenj. Rožnato majico je tretjič osvojil Gino Bartali (Legnano–Pirelli), drugo mesto Fausto Coppi (Bianchi), tretje pa Vito Ortelli (Benotto). Ceste so bile v slabem stanju, infrastruktura je bila razbita in celo pridobivanje goriva za podporna vozila je bil izziv. Vendar je bil Giro oživiljen, deloma zato, da bi ponovno združili razdeljeno državo, ponudili občutek kontinuitete, ponosa in upanja. Kolesarji so se vozili skozi regije, ki so bile priča partizanskemu bojevanju, nacistični okupaciji in državljanskim spopadom, spodbujali pa so jih ljudje, ki so si obupano želeli občutka normalnosti in enotnosti (Bratina & Raspor, 2025a).

Tudi njegov planirani prihod v Trst v nedeljo 30. junija v okviru 14 etape je bil simbolen. Šlo je za jasno sporočilo, da se Trstu Italija ne želi odpovedati. Planiran je bil na relaciji Rovigo – Trst v dolžini 139 km. Zaradi ovir na cesti se je na koncu upošteval čas zmagovalca (Giordano Cottur) med Rovigom in Pierisom. Vključitev Trsta na traso ni bila le geografska odločitev – šlo je za namerno dejanje italijanskega nacionalizma.

Z umestitvijo cilja tam so organizatorji dali izjavo: Trst je italijanski in Giro bo to javno in simbolično potrdil. Prisotnost protiitalijanskih protestnikov in jugoslovanskih simpatizerjev vzdolž trase je bila oster opomin, da se s tem niso vsi strinjali (Bratina & Raspor, 2025a).



Slika 3: Trsa Giro di Italia 1946

Vir: <https://archivio.giroaditalia.it/eng/special-editions/1946/>

Dogodek 30. junija 1946 je znan kot 12. etapa prvega poosvobodilnega Gira d'Italia (Rovigo – Trst), ki se je ustavila v Pierisu. Ker je to dogajanje povezano z nerazjasnjenim statusom Julijske krajine, so kolesarje napadli lokalni protitalijanski demonstranti. Pristopi, opisani zgoraj, lahko pomagajo rekonstruirati potek in pomen dogajanja: vsebinski pristop bi analiziral časopise in film z vidika pojavljanja ključnih izrazov (npr. »partigiani«, »confine«, »aggressione«, »Tito«), diskurzivni pa razlikoval različne narative. Na tem primeru vidimo, kako metode delujejo v praksi.

Časopisno poročanje

Časopisno poročanje o incidentu v Pierisu razkriva izrazito razcepljenost interpretacij: medtem ko je italijanski tisk dogodek predstavljal kot nasilno agresijo nad športnim dogodkom in simbol italijanske enotnosti, so levi časopisi isti dogodek interpretirali kot politično instrumentalizacijo športa. Ta razlika jasno potrjuje, da mediji niso zgolj poročali o dogodku, temveč so aktivno soustvarjali njegov pomen v kontekstu povojnega konflikta za Julijsko krajino.

Na fotografiji (Slika 4) iz Il manifesto (Salvi, n. d.) kolesarji v rdečih majicah prihajajo na cilj 12. etape Gira 1946. Že sama barva majice in simboli na njej (rdeča barva, alabarda kot grb Trsta) imajo semiotičen pomen – poudarjajo italijansko pripadnost tega kluba Wilier Triestina. Vizualna semiotika bi to fotografijo analizirala tako, da razčleni rdečo majico z alabardo kot *signifier* in njen pomen (italijanska pripadnost Trsta, domoljubje) kot *signified* (Aiello, 2020). Če bi film iz te etape zajel podoben posnetek, bi analizirali izbor kadra in simbolov (npr. zastave, grb, pisave), da bi razumeli kulturno sporočilo. Takšna analiza pokaže, da skupina kolesarjev že z uniformo in transparentom nosi politično sporočilo: ekipa Wilier Triestina je bila celo opisana kot »Wilier Triestina (W l'Italia Libera e Redenta)« z rdečimi dresi in alabardo, kar implicira željo po povezanosti Trsta z Italijo (Salvi, n. d.).



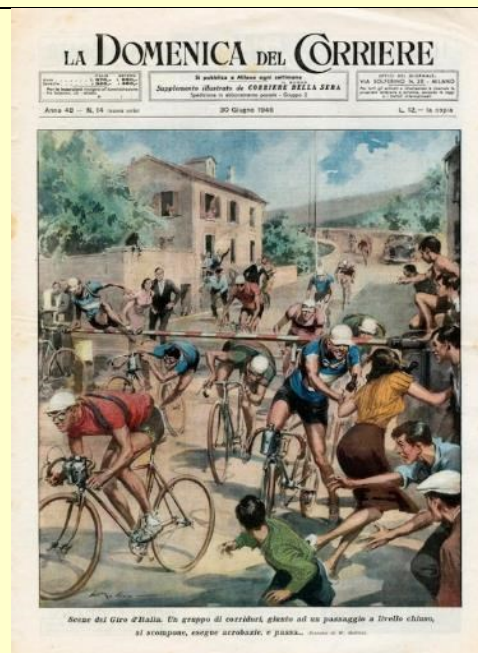
Slika 4: L'arrivo di Cottur – Indiscreto

(Salvi, n. d.)

Pri analizi časopisnih poročil lahko uporabimo vsebinsko in diskurzivno metodo. Nekateri časopisi so dogodek poročali dramatično, drugi so ga omilili. Na primer, *La Voce Libera* (tržaški list, 1. 7. 1946) je naslovnico izkoristil za izrazito dramatizacijo: v velikih črkah navaja »Vile agresije proti Giro d'Italia« (gradivo se opira na poročilo z naslovnice). Takšna retorika že pri vsebinski analizi izpostavi pojme kot »agresija« in »vile«, ki kažejo na ostro reakcijo. Nasprotno pa je *L'Unità* (udbovski časnik) citirala uradno poročilo in dogodek povzela kot »sasaiolo proti spremljevalnemu avtomobilu z veliko italijansko zastavo«, kjer je zdaj »vse potekalo pod vtisom politične agitacije« (Salvi, n. d.). Diskurzivna analiza razkrije, da *L'Unità* z izbiro besed kot »provocatori« in »speculazione politica« poudarja, da gre za komuniste, ki so hočejo izkoristiti šport za politične cilje (Salvi, n. d.). Tudi vojni tisk zavezniškega vojaškega upravljanja (izdan v Trstu) opisuje incident kot »majhno skupino ovirancev, hitro razpršeno«, kar diskurzom pripiše varnostno noto. Vsi ti vpisi kažejo, da ima vsak vir svojo ideološko prizmo: analiziramo lahko, kako pogosto se pojavijo besede s pozitivno/negativno konotacijo (»put za partizane«, »zaščita države«, »teroristi«) in kako vsaka zgodba gradi različne protagoniste in antagoniste.



Slika 5: Plakat Giro Di Italia



Slika 6: Naslovna stran časopisa la Domenica del Corriere

Medijska reprezentacija incidenta v Pierisu 30. junija 1946 se v časopisnem gradivu kaže kot izrazito razcepljena in ideološko pogojena. Različni časopisi niso zgolj poročali o dogodku, temveč so mu pripisovali specifične politične in simbolne pomeni, pri čemer so pomembno vlogo odigrali tudi vizualni elementi.

Najbolj izrazit primer predstavlja časopis La Gazzetta dello Sport (Slika 7), ki je incident predstavil kot organiziran napad na športnike in hkrati kot napad na italijansko nacionalno skupnost. V poročanju se poudarjajo elementi nasilja – metanje kamenja, nastavljanje ovir in streljanje – pri čemer so napadalci označeni kot zlonamerni posamezniki oziroma »malviventi«.

Vizualni elementi v Gazzetti dopolnjujejo to interpretacijo. Fotografije kolesarjev, zlasti prizori objemov in prihodov v Trst, ne prikazujejo neposredno nasilja, temveč poudarjajo čustveno dimenzijo dogodka – enotnost, olajšanje in pripadnost. Takšne podobe delujejo kot vizualna potrditev diskurza, ki Giro predstavlja kot simbol italijanskosti. Besedilo to dodatno nadgradi z izrazito metaforičnimi formulacijami, kot je trditev, da je »Giro brez Trsta kot telo brez glave« in da je dogodek presegal okvir športa.

Trieste italiana ascolta

con profonda emozione
il messaggio dello sport italiano

I cinquant'anni, **QUÌ** *Trieste maglia rosa*

[illegible]

Quelli erano il nome e il cognome degli
effettori, del dono, alla Carzetta dello Sport,
per il cinquantennio anniversario della sua
nascita? Noi conosciamo questi nomi, e tut-
tavia desideriamo dimenticarli. Era Trieste,
Trieste e basta. Il dono è stato offerto sulla
punta di una alchiburdia.

[illegible]

Le notizie che compongono la testata del nostro giornale hemetotale sono, uscite più volte dalle labbra di liberi cittadini triestini, che nel nostro giornale avevano riconosciuto una bandiera pulita, umile e dimessa, di onore e di decoro. Le manifestavano il loro gran bene.

«È stata la giornata più fulgida di tutta la nostra vita giornalistica, per questo cuore affidato consapevolmente allo sport un messaggio che lo scavalca, e lo espande molto al di là delle misure.

Amici della Gazzetta dello Sport, vogliate bene alla Gazzetta dello Sport: giuriamo, questo bene se l'è meritato.

Bruno Roghi

TRIESTE, 2° luglio. «Treiste val bene una laguna», disse Menon, «sproporzionatamente, si può dire, la minaccia chiara e scura lasciata sul conto mio dalla mia maggioranza scaraventata addosso. E' imbarco la bicicletta sul camioncino che doveva portarmi a fare la mia maglietta numerata di grigio e grigio, e mi sono messo a correre. Con lui, altri sedici, altri sedici che avevano allineato la loro fila, come il capitano Menon. La sua frase ha un sapore storicogiuridico, che richiama alla mente travagliata di un'antica città, una maglietta intenzione cina nella sua piccola, e pur grande, città. E' una minaccia, una minaccia ribellione di coscienza e di azione responsabile del figlio slavo dei due sport.

Non furono cannonate, non raffiche di mitraglia, non esplosioni di scartabotto parabolico, non fu sparato soltanto, che picchiarono tuttavia sulla ruota di Cripa, sulla fronte di Marangoni, sul cinto di Menon, come maligna straffetta di molte oscure cose a venire.

La tecnica del sosso

Non stupitevi del rusticano mezzo di sabotaggio messo in azione dai volontari giovanotti di dialetto friulano, idoli di un coroasso dal visismo da Apocalisse. L'arma prescelta come primo (ma fu l'ultimo) assaggio era mite, e non aveva il nome di sosso. Fidele che aspiravano a sostenere.

Il sosso, insomma, ha più spontaneità, fa più popolo insocto. Una mitragliatrice dietro un crugoglio avrebbe dato una lotta più spietata, di speranze e di individualità, di cui gli affamati di sosso non avevano bisogno.

Definisci da destra, a sinistra

Se ne sanno. E chi le ne sa? Non certo quella gente che si agita a caso.



FOTO SENZA PAROLE. L'ABBRACCIO DI COTTUR A DEVILACQUA, AMBEDUE VALIDI
EKSONENTI DELLA WILIER-TRIESTINA. AL TERMINE DELLA TAPPA DI TRIESTE DICE
ELOQUENTEMENTE QUELLO CHE C'E' NEL CUORE DEI DUE CORRIDORI E DI NOI TUTTI.

I premi di Trieste divisi in parti uguali fra gli arrivati

Simpatica offerta dei triestini

Giorgio Fattori

DOPO LA DECIMA DEL TORNEO FINALE DI CALCIO

Quando il caldo fa divagare

Se ne vanno. E chi le vede? Non c'è che il gruppo che segue l'ultimo giorno dell'ultima domenica dovrà compiere l'ultimo (e più duro) dei suoi ultimi (e più duri) viaggi. La situazione, come vede-

Slika 7: Članek Gazzeta dello Sport z dne 2. 7. 1946

Podoben, a še bolj eksplicitno političen diskurz zasledimo v časopisu *La Voce Libera*, ki incident označi kot »podlo agresijo proti Giru d'Italia«. V tem primeru vizualna reprezentacija ne temelji na fotografiji dogodka, temveč predvsem na naslovnici in tipografskem poudarku (Slika 8). Velik naslov in razporeditev besedila ustvarjata občutek nujnosti in dramatike ter bralca že na prvi pogled usmerjata k interpretaciji dogodka kot političnega nasilja. Slika torej ne deluje kot dokumentarni dokaz, temveč kot orodje za poudarjanje interpretativnega okvirja.

Astensione generale dal lavoro in segno di protesta

La misura è colma.

[illegible]

Nel pomeriggio di ieri, il C.L.N. della Venezia Giulia ha diramato il seguente comunicato:

Dopo una lunga serie di provocazioni culminate nel lancio di pietre ai Vescovi della Regione, nell'assalto alle carceri di Monfalcone ed infine nell'aggressione premeditata ai cittadini del Giro d'Italia, offendendo così una manifestazione schiettamente sportiva e popolare, l'ira del popolo triestino, per tutto il tempo repressa, è esplosa ed ha reagito contro quelli che riteneva responsabili. Nel tumulto che ne sono seguiti vi sono stati dei feriti gravi tra i dimostranti italiani.

Il C.L.N. protesta contro i responsabili della campagna di mobilitazione che ha portato a queste deplorevoli conseguenze ed invita le autorità ad una più ferma azione per la tutela dell'ordine pubblico.

Il C.L.N., mentre deplora gli eccessi, anche se dovuti a comprensibile reazione, approva l'astensione del lavoro già spontaneamente decisa dalla popolazione e la invita a manifestare in questa forma civile anche domani, lunedì 1.º luglio, la sua protesta.

Il C.I.N. esprime agli sportivi del «Giro» la sua affettuosa solidarietà specialmente verso i forti; fa appello al senso d'

democrazia e di civismo della popolazione tutta perchè ogni atto di violenza sia comunque evitato, e Trieste dimostri ancora una volta l'alto grado di maturità politica raggiunto dai suoi cittadini.

Il C. L. N. comunica in data di oggi:
Con riferimento al comunicato di ieri, il C. L. N. della Venezia Giulia, constatato che il suo appello è stato accolto disciplinatamente e l'astensione dal lavoro completa, avverte i cittadini che essa cesserà oggi alle ore 24. Si invita pertanto la popolazione a ritornare da domani mattina alle sue occupazioni.

La Camera confederale del Lavoro, pur comprendendo la naturale reazione ad una lunga serie di provocazioni e di soppressioni, fa appello al senso di civismo di tutti i lavoratori e li invita alla calma e a contrapporre, all'eventuale provocazione altrui, l'azione ordinata di forti coesistenti del loro diritto, anziché un'azione disordinata e violenta, fonte di disordini e di inutili lutti.

Trieste ha risposto con un abbraccio commovente

**La teppa
federrativa
contro
la "Corsa
del popolo.**

Un'altra comanda del Federalist, Un'azione che non vogliamo definirsi di tipo balistico, perché siamo convinti, ed sono di quei convinti che non si scalfiscono, che l'azione balistica dovrebbe poter essere per lo meno una linea approssimativa per la quale si potrebbe stabilire un grado di ottimalità per il tipo di azione, e non una corsa spartana. Certo infame possono essere commesse soltanto da persone che non hanno mai visto un film di guerra. E' un'azione di guerra, e non una corsa spartana. Certo infame possono essere commesse soltanto da persone che non hanno mai visto un film di guerra. E' un'azione di guerra, e non una corsa spartana. Certo infame possono essere commesse soltanto da persone che non hanno mai visto un film di guerra. E' un'azione di guerra, e non una corsa spartana.

[illegible]

Il Governo italiano chiede di essere consultato
TELEGRAMMA DI DE GASPERI
ai Quattro di Parigi

Slika 8: Naslovnna stran La voce Libera z dne 1. 7. 1946

Nasprotno pa komunistični časopis *Il Lavoratore* ponuja bistveno drugačno interpretacijo. Incident označi kot relativno nepomemben in poudari, da je bil dogodek rezultat politične provokacije italijanskih nacionalističnih krogov. Po tej razlagi kamenje niso metali organizirani politični akterji, temveč posamezniki, ki so bili del širšega konflikta, odgovornost pa se pripisuje nasprotni strani. Ključno pri tem je, da takšno poročanje ne posveča posebne pozornosti vizualnim elementom; interpretacija je skoraj v celoti zgrajena na diskurzu. Vizualna dimenzija je zato minimalna, kar še dodatno poudari ideološko naravo besedila (Slika 9).

Gli incidenti di Pieris scatenano a Trieste una pericolosa ondata di squadristo fascista

TRIESTE, 1. — Gli incidenti che hanno turbato a Pleris lo svolgimento del giro d'Italia, sfruttati ad arte da pericolosi pescatori nel torbido, hanno purtroppo determinato nella città una situazione di forte tensione, che è esplosa in una serie di sanguinose aggressioni ed è culminata nello sciopero generale, che per tutta a giornata di oggi ha paralizzato la città.

E' noto che l'arrivo a Trieste della grande manifestazione sportiva aveva messo in movimento faziosi e provocatori che speravano di imbastire sulla popolare gara una speculazione politica. In questa atmosfera accesa si sono sviluppati gli incresciosi incidenti di Pieris. Secondo alcune informazioni, confermate dal comunicato ufficiale della giuria della gara, gli incidenti avrebbe avuto origine dal fatto che una vettura al seguito del giro avrebbe esposto, appena entrata nella zona A una bandiera trico-

tro i corridori e si sarebbero di-
-lalla fuga.

Certo è che il panico e l'eccezione si sono impadroniti dei corridoi i quali in gran parte si sono rifiutati di proseguire per Trieste anche sulla base di informazioni secondo cui la strada per Trieste è seminata di chiodi.

La notizia dei fatti di Pieris arrivava subito in città ingigantita e deformata: si parlava persino di una sparatoria contro i corridori di parecchi metri.

Elementi interessati a intorbidare la vita politica della regione, giuliani, nemici della intensa italo-slovena, caporioni fascisti annidati in questa o quella organizzazione, preoccuparono subito di diffondere in tutta Trieste le notizie deformate sui fatti di Pieris e, speculando sul sentimento nazionale della popolazione italiana, di scatenare una serie di sanguinose aggressioni, che hanno avuto un doloroso seguito.

rono la sede dei Sindacati Uniti, l'Associazione dei partigiani giuliani e rappresentanze del governo jugoslavo: tutte furono assaltate e devastate. Una serie di cartolerie, librerie e trattorie gestite da sloveni furono bruciate; parecchie persone rimasero ferite non gravemente seguito a percosse e a coltellate. Conflitti vi furono nella serata, seguito ad una sparatoria della polizia civile ai limiti del rione polare S. Giacomo.

Per protesta contro i torbidi
nica, una dimostrazione a pian
ebbe, sempre nella serata di do
Garibaldi; e l'Unione Antifasci
Italo-slovena proclamò lo sciope
generale. Il Comitato Giuliano
Liberazione Nazionale in contr
posto invitava la popolazione a
scopero per il mancato arrivo
giro a Trieste.

Nella giornata di oggi la città è apparsa completamente paralizzata. Gli incidenti e i conflitti sono co-

is: Consoziaziale... I fatti più gravi
sono avuti però nel pomeriggio
quando è stata messa in atto un
aggressione contro la sede del «
vatore» e si è tentato di im
dire l'uscita della seconda edizio
del giornale, dopo che già la prim
edizione era stata incendiata
squadre di faziosi. Ne è nato
conflitto in piazza Goldoni, in c
sono stati feriti sette sloveni, t
cul una donna.

La situazione a Trieste nella terza settimana di guerra è ancora tesa. L'impressione netta che si ha nei circoli antifascisti della città è che al centro dei torbidi sta una precisa opera di provocazione di elementi fascisti e nazionalisti, i quali vogliono impedire ad ogni costo una intesa tra italiani e sloveni e uno sviluppo pacifico e ordinato della democrazia nella città.

Stasera il C.L.N. giuliano ha invitato a cessare lo sciopero gen-

Slika 9: Članek iz Il Lavatore z dne 2. 7. 1046

Tudi tukaj vizualna predstavitev deluje kot dopolnitev besedila: kombinacija članka, naslovov in grafične postavitve ustvarja vtis dokumentarnosti in objektivnosti, vendar gre v resnici za selektiven prikaz dogodka, ki ne vključuje širšega političnega konteksta.

Primerjava medijev jasno pokaže, da fotografije, naslovnice in besedilo niso ločeni elementi, temveč delujejo skupaj pri konstrukciji pomena. Medtem ko *La Gazzetta dello Sport* uporablja fotografije za čustveno mobilizacijo in utrjevanje nacionalne identitete, *La Voce Libera* dramatizira dogodek predvsem skozi vizualno moč naslovnice. Nasprotno *Il Lavoratore* skoraj povsem opusti vizualno komponento in pomen gradi skozi ideološko interpretacijo.

V tem smislu lahko zaključimo, da vizualni elementi v časopisnem poročanju o incidentu v Pierisu niso nevtralni odraz realnosti, temveč aktivni del medijske konstrukcije dogodka. Fotografije ustvarjajo vtis neposrednosti in resničnosti, naslovnice oblikujejo prvi interpretativni okvir, besedilo pa določa končni pomen. Rezultat je večplastna, a ideološko zaznamovana reprezentacija, v kateri športni dogodek postane prizorišče političnega spopada.

Združevanje pristopov nam omogoča celovito sliko. Vsebinski pristop lahko kvantificiramo porazdelitev dominantnih tem; diskurzivni prikaže, kako si ideološki akterji lastijo dogodek; semiotični pa prebudi videno v kulturni simbolizem. Pri primeru Pierisa bi vsebinska analiza štele pojavljanje besed kot "provocatori", "partigiani", "aggressione" v različnih dnevnikih, diskurzivna bi pojasnila, da *L'Unità* opiše nemir kot »del politične agitacije«, medtem ko *La Voce Libera* večkrat ponovi besedo »agresija« (kar implicitno legitimira protitudarec italijanskih nacionalistov). Vizualna semiotika medtem razkrije, da rdeče majice Wilier Triestine in zastava s trobojnico govorijo o italijanski lojalnosti, medtem ko drugi znaki (npr. barve Titovih praporov) izražajo protinarativ. Omejitve pristopa pa so očitne: časopisja vsebino določa uredniška politika, arhivski filmi lahko manjkajo ali so uprizoritveni, priče pa so že retuširale spomin. Kljub temu kombinirani metodi pomagata rekonstruirati, kaj se je zgodilo in kako so sodobniki dogodek razumeli.

V nadaljevanju najprej podamo pregled video gradiva tistega časa in katerega je moč razbrati dogodke in poročanje. Potrebno je izpostaviti, da se je incident zgodil neposredno pred prehodom v cono A (Slika 5). Se pravi na teritorialno neproblematičnem italijanskem ozemlju. Seveda so tudi v Italiji obstajale politične nasprotnosti. Ne nazadnje je obstajajo tudi partizansko gibanje, ki se je razvilo po kapitulaciji Italije in nemški zasedbi Italije.

Na podoben način vizualna semiotika interpretira posnetek z detajli: če bi imeli film, bi opazili, da so sprednji plan v Pierisu zavzeli simboli oblasti (policija, vojska) in nasprotniki z zastavami, medtem ko so kolesarji in navijači oblečeni v enotne barve. Signali, kot so zastava Jugoslavije ob železniškem prehodu ali italijanski trikolor na avtomobilu v karavani, predstavljajo *denotacijo* prizora. Konotativni pomen pa izvira iz političnega ozračja: na primer slogan »Il Giro d'Italia non passa nelle terre di Tito!« (»Giro ne bo prečkal Titovih ozemelj«), ki so ga razpršili demonstranti, je jasno politično sporočilo, kričečo povezavo med športom in spornim zahtevanjem ozemlja. Semiotično branje torej pokaže, kako barve (rdeča, bela, zelena, rdeča-jugoslovanska), simboli (Titova stilizirana zvezda, grb Julijske krajine) in gesta (met kamnov) soustvarjajo pomen. Vse to se nadgradi s kontekstom: brez dislokacije konflikta med Italijo in Jugoslavijo bi šlo le za »prizor iz Gira«, a sedaj razumemo prenesene pomeni teh podob.

Video posnetki

Čeprav obstajajo trije ohranjeni posnetki, zgolj eden neposredno prikazuje samo dogajanje na trasi dirke, medtem ko preostala dva predvsem rekonstruirata odzive in interpretacije dogodka v ciljnem prostoru.

Na prvem posnetku poročevalec LTV poroča: (01:03–01:49) »V nasprotju z napovedmi se etapa razvije v emblematično, s ciljem v Trstu, ki še ni italijanski; na traso so nastavljeni 'ježki' s tremi konicami, da bi nasilno ovirali dirko. Dirko organizatorji ustavijo in pride do pravega streljanja: na eni strani policija, ki z orožjem strelja na mlade, ki bežijo po travnikih, območju, ki je posebej primerno za takšne operacije. Poskuša se osvoboditi traso; medtem nekateri kolesarji, med njimi Cottur in Bevilacqua, nadaljujejo, medtem ko majhno skupino, ne več kot dvajset kolesarjev, naložijo v vozila in po drugih cestah odložijo približno deset kilometrov od Trsta, kjer ponovno nadaljujejo dirko.« Nadalje (02:15–02:24) poročilo preide na odziv v ciljnem prostoru: »Na polju pri Mirabellu kroži govorica, da kolesarji sploh ne bodo več prispeli; v Pierisu naj bi prišlo do poskusa napada. Množica se že odpravlja in pri tem izreka grožnje proti Slovanom. Nato se zasliši krik: 'Prihajajo, prihajajo!', in ljudje stečejo nazaj, da bi jih pričakali« (opomba: prevod avtorja).

Drugi posnetek (00:32–00:42; 00:58–01:01) podobno rekonstruira situacijo v Trstu, pri čemer poudarja širjenje govoric in kolektivno reakcijo množice: »Na hipodromu v Mirabellu kroži govorica, da kolesarji sploh ne bodo več prispeli. V Pierisu naj bi prišlo do napada. Množica se že odpravlja in pri tem izreka grožnje proti Slovanom. Nato se zasliši krik: 'Prihajajo, prihajajo!'«. Poročilo dodatno vključuje tudi diskurzivno legitimacijo dogodka, saj povzročitelji incidenta navajajo: »Nismo bili proti Giru, temveč proti manifestaciji italianità, ki jo je ta predstavljala« (opomba: prevod avtorja).

Tretji posnetek (03:28–03:44) ponavlja osnovni narativ, vendar ga nadgradi z izrazito nacionalno simboliko: »V Trstu, na hipodromu v Mirabellu, kroži govorica, da kolesarji sploh ne bodo več prispeli; prišlo naj bi do napada v Pierisu. Množica se že odpravlja in pri tem izreka

grožnje proti Slovanom. Nato se zasliši krik: 'Prihajajo, prihajajo!', in množica steče nazaj, da bi jih pričakala. Ponovno se vzpostavi red; rdeča majica je opažena in pospremljena skozi množico, medtem ko se razlega enoten vzklík: 'Italia! Italia!'« (opomba: prevod avtorja).



Slika 11: Incident na mostu



Slika 12: Jekleni žebli



Slika 13: Ranjen kolesar



Slika 14: Odstranjevanje kamena s kolesarske proge

Sprva mirna dirka se zaključi z incidentom. Tako se lepo vidi (1:02) kako eden od gledalcev polil kolesarja z vedrom vode (Slika 11³). Nadalje posnetek dogodkov iz Pierisa prikazuje da je bila ob trasi prisotna vojska in policija. Dirka je bila s strani organizatorjev prekinjena. Razvidene so (1:17 do 1:54) razne ovire na cesti bodisi v obliki kamena ali pa kovinskih ovir (Slika 12) s katerimi naj bi prerezali zračnice na kolesih. Čeprav novinar omenja mlade, ki naj bi kamenjali kolesarje, kljub bogatemu video materialu tega na posnetkih ni razbrati. Videoposnetek tudi prikazuje ranjenega kolesarja (Slika 13) in kako čistijo cesto (Slika 14). Prav tako se poročevalec ne osredotoča ali so bili v ozadju komunisti. Omenja zgolj mlade.

Razprava

Primer Pierisa pokaže, da Giro leta 1946 ni bil zgolj športna prireditev, temveč simbolna manifestacija nacionalne pripadnosti, v kateri so bili kolesarji, barve dresov in ciljni prostori nosilci političnih pomenov.

Na podlagi arhivskega filmskega gradiva in spremljajočega komentarja je mogoče rekonstruirati ne le potek dogodkov, temveč tudi način njihove medijske reprezentacije. Pri tem je ključna kombinacija vizualne semiotike in diskurzivne analize, saj šele njuna sinteza omogoča razumevanje razlike med tem, kar je prikazano, in tem, kako je interpretirano.

Vizualna raven

³ Slike so zajem zaslonov

Vizualno gradivo prikazuje kolesarsko etapo kot organiziran športni dogodek, v katerem so v ospredju:

- gibanje kolesarjev kot osrednjih akterjev,
- prisotnost množice ob trasi,
- spremljevalna infrastruktura (vozila, organizatorji, redarji),
- prostorski kontekst (naselje, cesta, arhitektura).

Na denotativni ravni (Barthes, 1977b) Slika deluje kot dokumentarni zapis športnega dogodka – prikazuje dirko, njene udeležence in gledalce.

Na konotativni ravni pa vizualni elementi pridobijo dodatne pomene:

- množica ob cesti lahko simbolizira podporo ali mobilizacijo prebivalstva,
- prostorska umestitev (npr. obmejno območje) lahko implicira politično občutljivost prostora,
- organiziranost dogodka lahko nakazuje institucionalno moč in nadzor.

Vizualni material tako ne deluje zgolj kot nevtralni zapis, temveč kot strukturirana reprezentacija dogodka, ki izpostavlja določene elemente (npr. množico, red, spektakel), medtem ko druge (npr. konflikt, napetosti) lahko izpušča ali marginalizira.

Diskurzivna raven

Komentator dirke ima ključno vlogo pri usmerjanju interpretacije videnega. Njegov govor praviloma:

- poudarja športni vidik (napor, taktika, tekmovanje),
- uporablja emocionalno in pogosto dramatizirano retoriko,
- ustvarja narativ napredovanja, pričakovanja in vrhunca.

Tak diskurz ima več funkcij:

- Usmerjanje pozornosti – gledalcu pove, kaj je pomembno (npr. napad, vodstvo, cilj),
- Interpretacija realnosti – dogodku pripisuje pomen (heroizem, napetost),
- Normalizacija dogajanja – tudi potencialno konfliktna situacije lahko predstavi kot del “normalnega” poteka dirke.

Če diskurz analiziramo kritično (Fairclough, 1992), lahko opazimo, da komentator:

- lahko zanemari ali minimizira politični kontekst,
- športni dogodek predstavi kot apolitičen,
- s tem prispeva k depolitizaciji dogodka.

Razkorak med sliko in komentarjem

Ključna ugotovitev analize je, da med vizualno in diskurzivno ravno lahko obstaja pomemben razkorak:

- Slika lahko implicira napetost (npr. velika množica, specifična lokacija, potencialni incidenti),
- komentar pa to napetost nevtralizira ali preusmeri v športni narativ.

Ta razkorak kaže, da arhivski filmski posnetki niso neposreden odraz realnosti, temveč rezultat:

- selekcije kadrov,
- montaže,
- komentarja kot interpretativnega okvira.

Sinteza: medijska konstrukcija dogodka

S kombinacijo vizualne in diskurzivne analize lahko ugotovimo:

- vizualni material ustvarja vtis avtentičnosti in neposrednosti,
- komentar pa strukturira pomen in usmerja interpretacijo,
- skupaj tvorita medijsko konstrukcijo dogodka, ki ni nevtralna.

V kontekstu dogodka v Pierisu leta 1946 to pomeni, da:

- športni dogodek deluje kot nosilec širših političnih pomenov,
- mediji pa te pomene bodisi poudarjajo bodisi prikrivajo.

Takšna analiza potrjuje, da:

- vizualni viri sami po sebi niso dovolj,
- šele v kombinaciji s komentarjem razkrivajo ideološke plasti,
- arhivski film ni "dokaz", ampak interpretacija realnosti.

Za razumevanje medijskih reprezentacij dogodka (primer Oi Pietris) ni dovolj analiza diskurza, temveč je potrebno upoštevati tudi vizualno komponento, ki bistveno prispeva k konstrukciji pomena. Multimodalna analiza zato primerja različne medijske formate – časopisni članek (besedilo in fotografija) ter video (Slika in komentar) – in razkriva, kako se pomen dogodka oblikuje skozi njihovo medsebojno delovanje. Posebej pomembno je dejstvo, da fotografija in video podoba sicer delujeta kot dokaz realnosti, vendar sta vedno rezultat selekcije, kadriranja in kontekstualizacije.

Tabela 2: Primerjalni analitični okvir multimodalne analize medijskih reprezentacij dogodka

Analitična kategorija	Časopisni članek: besedilo	Časopisni članek: Slika	Video: Slika ključnih dogodkov	Video: Govor poročevalca	Sinteza
Tip medija	Pisni diskurz	Fotografski izsek (statična podoba)	Vizualni arhivski zapis	Avdio-diskurz	Kombinacija ustvarja občutek avtentičnosti, a gre za konstrukcijo
Narava reprezentacije	Opisna/interpretativna	Indeksna (»dokaz«) + ikonografska	Indeksna (gibanje, množica)	Interpretativno-narativna	Slika prikazuje, diskurz razlaga
Glavni fokus	Kaj se je zgodilo	Dramatični trenutek (padci, kaos, intervencija)	Dinamika dogodka	Interpretacija (konflikt, nasilje)	Premik od opisa k razlagi
Izbor informacij	Selektiven (uredniški)	Selektivni trenutki (vrhunec konflikta)	Selektivni kadri	Selektivna retorika	Medij filtrira realnost
Časovnost	Retrospektivna	Zamrznjen trenutek	Navidezni real-time	Simultana naracija	Iluzija neposrednosti
Prisotnost ideologije	Visoka (jezik, framing)	Implicitna (kadriranje: policija/red, množica/kaos)	Implicitna	Eksplicitna (vrednotenje)	Ideologija prehaja iz implicitne v eksplicitno
Emocionalnost	Zmerna	Srednja do visoka (šok, napetost)	Nizka–srednja	Visoka (dramatizacija)	Govor okrepi učinek slike
Stopnja dramatizacije	Srednja	Srednja (izbira kadra)	Nizka	Visoka	Dramatizacija = produkt naracije
Konstrukcija realnosti	Narativna	Vizualna (učinek objektivnosti)	Vizualna	Diskurzivna	Realnost je kombinirana
Vloga telesa	Posredno prisotna	Poudarjena (pad, ranljivost, fizični stik)	Gibanje teles	Interpretacija telesa kot žrtve/agresije	Telo kot politični znak
Vloga prostora (Trst)	Diskurzivno pojasnjen	Vizualno implicitno (množica, ulica)	Vidna lokacija	Eksplicitna interpretacija prostora	Prostor dobi pomen skozi diskurz
Agencija akterjev	Pojasnjena	Ambivalentna (ni jasno, kdo je »kriv«)	Delno razvidna	Jasno interpretirana	Diskurz zapira interpretacijo

Analiza pokaže, da fotografije v časopisnih člankih ne delujejo zgolj kot ilustracija besedila, temveč kot samostojen nosilec pomena. V primeru incidenta pri Pietrisu fotografije praviloma prikazujejo izseke največje napetosti – padec kolesarja, prerivanje med množico in policijo ali vizualni kaos na cesti. Takšna selekcija ustvarja vtis »odločilnega trenutka«, ki dogodek reducira na njegov najbolj dramatičen fragment.

Fotografija s tem vzpostavlja učinek neposredne resničnosti in objektivnosti, saj deluje kot indeksna sled dogodka, vendar hkrati prikriva proces selekcije in kontekstualizacije. Iz same vizualne podobe pogosto ni jasno, kdo je akter nasilja, kakšni so vzroki konflikta ali kakšen je širši politični kontekst. To pomeni, da Slika odpira prostor več možnim interpretacijam, ki pa jih časopisno besedilo praviloma usmerja in omejuje.

Posebej pomembna je vloga telesa, ki v fotografiji postane osrednji nosilec pomena. Prikaz padlega ali ogroženega kolesarja ne deluje zgolj kot športni moment, temveč kot simbol ranljivosti in konflikta, ki ga lahko diskurz interpretira politično – bodisi kot nasilje nad športnikom bodisi kot širši družbeni konflikt. Prostor (Trst) pa v fotografiji ostaja večinoma implicitno prisoten, brez jasne označitve, in svoj politični pomen dobi šele skozi spremljajoči tekst ali video komentar.

V primerjavi z video posnetkom, kjer govor poročevalca aktivno vodi interpretacijo, fotografija ohranja navidezno odprtost pomena, vendar prav zaradi uredniške izbire kadra že vsebuje implicitno ideološko orientacijo. Zato lahko zaključimo, da fotografija ne odraža realnosti neposredno, temveč jo sooblikuje – kot vizualno selektiran, časovno zamrznjen in simbolno nabit prikaz dogodka.

Zaključek

V pričujočem prispevku smo izhajali iz dveh ključnih raziskovalnih vprašanj: prvič, kako lahko analiza arhivskega filmskega in časopisnega gradiva prispeva k rekonstrukciji incidenta v Pierisu 30. junija 1946 ter razkrije njegove politične in ideološke razsežnosti, in drugič, na kakšen način so različni mediji (film in tisk) konstruirali pomen tega dogodka v kontekstu poveljnega spora za Julijsko krajino.

Rezultati analize kažejo, da arhivsko gradivo ne omogoča zgolj rekonstrukcije poteka dogodkov, temveč predvsem razkriva načine njihove medijske konstrukcije. Primer Pierisa jasno pokaže, da je razumevanje dogodka odvisno od kombinacije virov, njihove medsebojne primerjave in interpretacije v širšem političnem in zgodovinskem kontekstu. Pri tem je ključno ne le to, kar je v virih eksplicitno prikazano ali zapisano, temveč tudi t. i. »tiho gradivo« – odsotnosti, izpuščeni elementi in nepojasnjeni vidiki, ki pomembno sooblikujejo interpretacijo. Na ta način multimodalna analiza omogoča večplastno rekonstrukcijo dogodka, v kateri športni incident preseže okvir športnega tekmovanja in postane nosilec političnih pomenov.

Odgovor na drugo raziskovalno vprašanje pokaže, da so različni mediji pomen dogodka konstruirali na specifične, a medsebojno dopolnjujoče se načine. Časopisni članki so s selektivnim izborom informacij in interpretativnim diskurzom dogodku pripisovali politični pomen, pri čemer so fotografije kot vizualni »dokazi« poudarjale dramatične trenutke, vendar brez jasnega kontekstualnega okvirja. Nasprotno pa so filmski žurnali z uporabo naracije, montaže in ponavljajočih se diskurzivnih vzorcev ustvarjali bolj enoznačen interpretativni okvir, v katerem je bil dogodek predstavljen kot emblematičen primer konflikta. Ponavljanje ključnih elementov – govorice, stopnjevanje napetosti in prihod kolesarjev – kaže na standardizirano obliko medijskega pripovedovanja, ki je služila utrjevanju dominantnega nacionalnega diskurza.

Multimodalna analiza tako jasno potrjuje, da se pomen dogodka oblikuje v razmerju med vizualnim in diskurzivnim. Medtem ko fotografije in filmski posnetki ustvarjajo učinek neposrednosti in avtentičnosti, interpretativni okvir v največji meri določa diskurz – bodisi v obliki časopisnega besedila bodisi komentarja poročevalca. V tem smislu medijske reprezentacije ne odražajo dogodkov nevtrarno, temveč jih strukturirajo, selekcioniirajo in ideološko usmerjajo.

Ugotovitve študije primera Pieris je smiselno umestiti tudi v širši okvir razumevanja Dirke po Italiji. Kot kaže analiza zgodovinskega razvoja Gira, ta nikoli ni bil zgolj športni dogodek, temveč dinamičen družbeni fenomen, ki odraža in hkrati soustvarja politične, kulturne in gospodarske procese svojega časa. Incident v Pierisu tako ni osamljen primer, temveč ilustrativen primer širšega vzorca, v katerem šport deluje kot prizorišče političnih napetosti, nacionalnih identitet in ideoloških projekcij.

Sodobni Giro zato deluje na presečišču športa, politike in medijev. Po eni strani ohranja elemente zgodovinskega spomina in nacionalne identitete, po drugi strani pa vse bolj prevzema vlogo globalnega medijskega spektakla. Prav v tej večplastnosti – v zmožnosti, da povezuje lokalno zgodovino, politične kontekste in globalne procese – tiči razlog, da Dirka po Italiji tudi danes ostaja »več kot kolesarska dirka«.

Viri in literatura:

1. Archivio Storico Istituto Luce. (2023, July 1). *Agli albori del cinema di propaganda*. <https://www.archivioluce.com/agli-albori-del-cinema-di-propaganda/>
2. Aiello, G. (2020). Visual semiotics: Key concepts and new directions. *The SAGE Handbook of Visual Research Methods*, 367–380.
3. American Printing History Association. (2016). History of Printing Timeline. In *American Printing History Association*.
4. Anderson, B. (2020). Imagined communities: Reflections on the origin and spread of nationalism. In *The new social theory reader* (pp. 282–288). Routledge.
5. Archivio Storico Istituto Luce. (n.d.). *Archivio Storico Istituto Luce*. Retrieved June 29, 2026, from <https://www.archivioluce.com/>
6. Barthes, R. (1977a). *Image-music-text* (Vol. 6135). Macmillan.
7. Barthes, R. (1977b). *Image-music-text* (Vol. 6135). Macmillan.
8. Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*.
9. Boardley, J. (2025). *The Newspaper a brief history and who invented it*. https://www.ucda.com/the-newspaper/?utm_source=chatgpt.com
10. Bolz, D. (2016). Sport and fascism. In *Routledge handbook of sport and politics* (pp. 83–93). Routledge.
11. Bozzuto, P., & Di Genova, I. (2017). *Atlante storico del ciclismo in Lombardia. Un percorso di ricerca*. Maggioli.
12. Bratina, R., & Raspor, A. (2025a). Več kot kolesarska dirka: Giro d'Italia kot ogledalo in kažipot italijanske družbe. *Revija Šport*, 73.
13. Bratina, R., & Raspor, A. (2025b). Zlo (raba) dirke po Italiji v politične namene?: Primer Pieris 1946. *Dileme: Razprave o Vprašanjih Sodobne Slovenske Zgodovine*, 9(2), 97–124.
14. Cardoza, A. (2010). 'Making Italians'? Cycling and national identity in Italy: 1900–1950. *Journal of Modern Italian Studies*, 15(3), 354–377. <https://doi.org/10.1080/13545711003768576>
15. Cola, I. (2021). È possibile una definizione del concetto di italianità? In *Sperimentare ed esprimere l'Italianità. Aspetti linguistici e glottodidattici*; Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
16. Conti, B. (2023). *Giro d'Italia: Racconti e misteri in maglia rosa*. Diarkos.
17. Cook, D., & Sklar, R. (2025). *History of film - Silent Era, Movies, Directors*. Britannica. <https://www.britannica.com/art/history-of-film/The-silent-years-1910-27>
18. Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Routledge.
19. Fairclough, N. (1992a). Discourse and text: Linguistic and intertextual analysis within discourse analysis. *Discourse & Society*, 3(2), 193–217.
20. Fairclough, N. (1992b). Discourse and text: Linguistic and intertextual analysis within discourse analysis. *Discourse & Society*, 3(2), 193–217.
21. Falasca-Zamponi, S. (1997). *Fascist spectacle: the aesthetics of power in Mussolini's Italy* (Vol. 28). Univ of California Press.
22. Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research*.
23. Foucault, M. (1972). *The archaeology of knowledge: Translated from the french by AM Sheridan Smith*. Pantheon Books.
24. Gallagher, B. (2017). *Corsa Rosa: A History of the Giro d'Italia*. Bloomsbury Publishing.
25. Gee, J. P. (2010). *How to do discourse analysis: A toolkit: A toolkit*. Routledge.
26. Gernsheim, H. E. R., & Newhall, B. (2011). History of Photography: Editorial. In *History of Photography* (Vol. 35, Number 1, p. 1). <https://doi.org/10.1080/03087298.2011.549361>
27. Giro d'Italia. (n.d.). *History of Giro d'Italia*.
28. Gori, G. (2014a). Model of Masculinity: Mussolini, the 'New Italian' of the Fascist Era. In *Superman Supreme* (pp. 27–61). Routledge.
29. Gori, G. (2014b). Model of Masculinity: Mussolini, the 'New Italian' of the Fascist Era. In *Superman Supreme* (pp. 27–61). Routledge.
30. Harris, C. R. S. (1957). *Allied military administration of Italy, 1943-1945* (Vol. 1). HM Stationery Office.
31. Jewitt, C. (2009). *The Routledge handbook of multimodal analysis* (Vol. 1). Routledge London.
32. Kress, G., & Van Leeuwen, T. (2020a). *Reading images: The grammar of visual design*. Routledge.
33. Kress, G., & Van Leeuwen, T. (2020b). *Reading images: The grammar of visual design*. Routledge.
34. *La Gazzetta dello Sport*. (2025). *La Gazzetta Dello Sport*. <https://www.gazzetta.it/>
35. Lehmann-Haupt, H. E. (2015). *Johannes Gutenberg - Printing Press*. Britannica. https://www.britannica.com/biography/Johannes-Gutenberg?utm_source=chatgpt.com
36. Machin, D. (2013). What is multimodal critical discourse studies? *Critical Discourse Studies*, 10(4), 347–355.
37. Martin, S. (2004). *Football and Fascism: The national game under Mussolini*. Berg Oxford.
38. Monteleone, F. (2013). *Storia della radio e della televisione in Italia: costume, società e politica*. Marsilio Editori spa.
39. Montini, F. T. (2023). *Trsta ne damo! [prvi natis]: Jugoslavija in tržaško vprašanje 1945–1954*. Založba ZRC.
40. Neuendorf, K. A. (2017a). *The content analysis guidebook*. sage.
41. Neuendorf, K. A. (2017b). *The content analysis guidebook*. sage.
42. Pirjevec, J. (2008). "Trst je naš!": boj Slovencev za morje (1848-1954). *Nova revija*.
43. Radiocorriere TV. (2026). *In Giro per l'Italia*.
44. Rai Teche. (2026). *Rai Teche*. <https://www.teche.rai.it/>
45. Raspor, A., & Bratina, R. (2025). Etape Giro d'Italia na slovenskem in hrvaškem jezikovnem polju v letih 1919–1940. *Sociološka Spoznanja*, 2(5), 31–52. https://www.mkgcreative.si/doc/Socioloska_spoznanja_2025_5.pdf
46. Reisner, A. (2023). Reading Social Science Methods. In *Reading Social Science Methods*. <https://doi.org/10.21900/wd.18>
47. Richeri, G. (1980). Italian broadcasting and fascism 1924-1937. *Media, Culture & Society*, 2(1), 49–56.
48. Rossato, G. (2022). *Comunicazione e propaganda nell'era fascista: il duce attraverso la stampa quotidiana*.
49. Salvi, M. (n.d.). *Gorizia, nel 1946 un Giro poco sportivo*. Il Manifesto. Retrieved August 17, 2025, from <https://ilmanifesto.it/gorizia-nel-1946-un-giro-poco-sportivo>
50. Soundy Unwin, P. (2025). *History of publishing - Newspapers, Printing, Distribution*. Britannica. https://www.britannica.com/topic/publishing/The-first-newspapers?utm_source=chatgpt.com
51. Šušmelj, J. (2009). *Trpko sosodstvo: nekateri vidiki odnosov med sosednjima državama v obdobju 1946-2001*. ZTT= EST.
52. Troha, N. (1999). *Komu Trst: Slovenci in Italijani med dvema državama*. Modrijan.
53. Whannel, G. (2005). *Fields in vision: Television sport and cultural transformation*. Routledge.
54. Wille, F. (2003). *Le Tour de France: un modèle médiatique*. Presses Univ. Septentrion.

STRATEŠKO UPRAVLJANJE ENERGIJE IN ORODJA ZA ANALIZO UČINKOVITE PORABE ENERGIJE

Drago Papler  <https://orcid.org/0009-0007-2220-8477>⁴

Andrej Raspor  <https://orcid.org/0000-0002-8098-9554>⁵

Prejem 9. 6. 2026.

Poslano v recenzijo 10. 6. 2026.

Sprejeto v objavo 24. 8. 2026.

Povzetek:

Namen: Namen prispevka je prikazati pomen sodobnih pristopov in standardizacije odločanja pri upravljanju sredstev v elektroenergetskem podjetju ter predstaviti vlogo standarda ISO 50001:2018 pri izboljšanju energetske učinkovitosti.

Metodologija: V raziskavi je bila uporabljena implementacija mednarodnega standarda ISO 50001:2018 v sistem vodenja kakovosti podjetja Gorenjske elektrarne, d.o.o. Za analizo podatkov so bile uporabljene metode opisne statistike in regresijske analize s programskim paketom SPSS, podprte s sodobnimi orodji za spremljanje porabe in proizvodnje energije.

Ugotovitve: Uvajanje sistematičnega upravljanja z energijo je privedlo do izboljšanja energetske učinkovitosti, zmanjšanja porabe energije in stroškov ter zmanjšanja emisij toplogrednih plinov. Razviti kazalniki energetske učinkovitosti, energijska izhodišča in metodologije energetskih pregledov omogočajo učinkovito spremljanje in optimizacijo rabe energije. Empirični rezultati so primerljivi z drugimi energetskimi rešitvami.

Omejitve: Rezultati izhajajo iz primera enega podjetja, zato je njihova neposredna prenosljivost na druge organizacije lahko omejena zaradi specifičnega okolja in organizacijskih značilnosti.

Praktične in/ali družbene posledice: Vzpostavljen sistem omogoča večjo konkurenčnost podjetja na področju energetskih storitev ter odpira nove tržne priložnosti. Hkrati prispeva k trajnostnemu razvoju z zmanjšanjem porabe energije in emisij CO₂.

Izvirnost: Izvirnost prispevka je v celoviti implementaciji standarda ISO 50001:2018 v elektroenergetskem podjetju ter v povezavi sistematičnega upravljanja z energijo z analitičnimi metodami in sodobnimi orodji za spremljanje učinkovitosti.

Ključne besede: energija, kakovost, upravljanje, poraba, energetska učinkovitost, prihranki, emisije CO₂, opisna statistika, regresijska analiza.

⁴ Biotehniški center Naklo, Strahinj 99, 4202 Naklo, Slovenija; Univerza v Novi Gorici, Poslovno-tehniška fakulteta, Glavni trg 8, 5271 Vipava, Slovenija; drago.papler@guest.arnes.si

⁵ Fakulteta za komercialne in poslovne vede iz Celja, Lava 7, 3000 Celje; Slovenija; andrej.raspor@t-2.si

STRATEGIC ENERGY MANAGEMENT AND TOOLS FOR ANALYSING ENERGY EFFICIENCY

Abstract:

Purpose: The purpose of the article is to highlight the importance of modern approaches and standardized decision-making processes in asset management and to demonstrate the role of the ISO 50001:2018 standard in improving energy efficiency within an electricity company.

Methodology: The study is based on the implementation of the ISO 50001:2018 Energy Management System in the company Gorenjske elektrarne, d. o. o., integrated into its quality management system. Data were collected and analyzed using modern monitoring tools and processed with the SPSS statistical software package, applying descriptive statistics and regression analysis.

Results and Conclusions: The implementation of systematic energy management resulted in improved energy efficiency, reduced energy consumption and costs, and lower greenhouse gas emissions. The establishment of energy policies, objectives, indicators, and methodologies for energy audits enabled effective monitoring and optimization. The results confirm that such systems are comparable to other energy solutions and contribute to enhanced organizational performance and competitiveness.

Research limitations: The study is limited to a single case study, which may restrict the generalizability of the findings to other organizations or industries with different operational conditions.

Practical and/or Social implications: The implemented system enhances the company's competitiveness and attractiveness as a provider of energy services while contributing to sustainable development through reduced energy use and CO₂ emissions. It also supports informed decision-making and continuous improvement in energy management.

Originality: The originality lies in the early adoption and integration of ISO 50001:2018 within an electricity company's quality management system and in combining systematic energy management with advanced analytical tools for performance evaluation.

Keywords: energy, quality, management, consumption, energy efficiency, savings, CO₂ emissions, descriptive statistics, regression analysis.

JEL Classification: Q40, L94, Q56

Paper categorization: Original scientific paper

Korespondenčni avtor: Drago Papler; drago.papler@guest.arnes.si

DOI: 10.5281/zenodo.22943052

Uvod

Podjetje Gorenjske elektrarne (GEK) je eno izmed vodilnih slovenskih proizvajalcev in izvajalcev storitev za izgradnjo in proizvodnjo električne energije na okolju prijazen način. V GEK želijo pomembno prispevati k varovanju okolja preko izvajanja številnih projektov učinkovite rabe energije ter projektov pridobivanja energije iz obnovljivih virov.

Dodatno razvijajo nove storitve na področju učinkovite rabe energije in upravljanja z energijo za uporabo pri lastnih in tržnih projektih. Zato so pomembne reference, ki jih predstavljajo standardi kakovosti, katere na področju upravljanja z energijo zagotavlja standard SIST EN 50001:2018.

Skladno s poslovno usmeritvijo smo pristopili k implementaciji Mednarodnega standarda za področje upravljanja z energijo ISO 50001:2011 se je ukvarjal s tehnološkimi rešitvami v povezavi z organizacijo na področju vodenja kakovosti. Novelacija standarda ISO 50001:2018 ima izrazit poudarek na upravljanju z energijo, zato je primeren za tiste organizacije, pri katerih je področje energetike strateškega pomena. Standard za sisteme upravljanja z energijo se lahko uporablja neodvisno ali v integraciji z ostalimi sistemi vodenja (Papler, 2016a).

Uvedbo standarda ISO 50001 pomaga udejanjati strategijo nadaljnjega razvoja proizvodnje virov energije in upravljanja pri porabi energije. Razvoj temelji tudi na trženju energetskih storitev in vlaganj v naložbe optimiranja učinkovite rabe energije. Za kupce so pomembne prepričljive reference izvajalca, ki jih dokazuje z obvladovanjem mednarodnih standardov ISO in praks.

ISO 5001 ni le certifikat. Glavne prednosti sistema upravljanja z energijo so, da podjetje in njeno višje vodstvo pokaže močno zavezo k energetski učinkovitosti, zaradi potrebe po sodelovanju vseh zaposlenih, upravljanje z energijo ni odvisno od ene osebe. Akcija temelji na ključnih porabnikih energije, dobro upravljanje z energijo je vgrajeno v normalno obratovanje. Poudarek je v procesu nenehnega izboljševanja. Postopki so standardizirani, tako da so izboljšave trajne v daljšem časovnem obdobju.

Prednosti so še: ugled v družbi, pridobitev subvencij, zmanjševanje stroškov zaradi naraščanja cen energentov, strategija poslovanja in potreba po racionalizaciji. Finančni vložek za vzpostavitev sistema ravnanja z energijo je zanemarljiv v primerjavi z doseženimi koristmi.

Zahteve in cilji

Usmeritev projekta je bila integracija standarda SIST EN 50001:2018 v sistem vodenja kakovosti in s tem vzpostavitev zveze s standardom SIST EN 9001:2015.

Temelj projekta so bile aktivnosti:

- postavitve metodologije za izvajanje energetskih pregledov naših objektov. Na osnovi te metodologije smo izvedli energetske preglede lastnih objektov;
- metodologijo energetskih pregledov so postavili tudi za določene objekte in tehnologije pri naročnikih naših storitev;
- dopolnili so obstoječe postopke in navodila, ki so jih postavili na področju kakovosti (ISO 9001:2015), tako da so vključujejo v načrtno delo na področju upravljanja z energijo;
- izboljšali so vodenje projektov (lastnih in projektov za trg), tako da so kazalniki energetske učinkovitosti integrirani v projektno delo;
- cilji na področju upravljanja z energijo so sestavni del poslovnih ciljev in ciljev kakovosti;
- stalno se primerjali z najboljšimi energetskimi rešitvami na našem področju dela ter na tem temelju aktivno iskali nove tržne priložnosti.

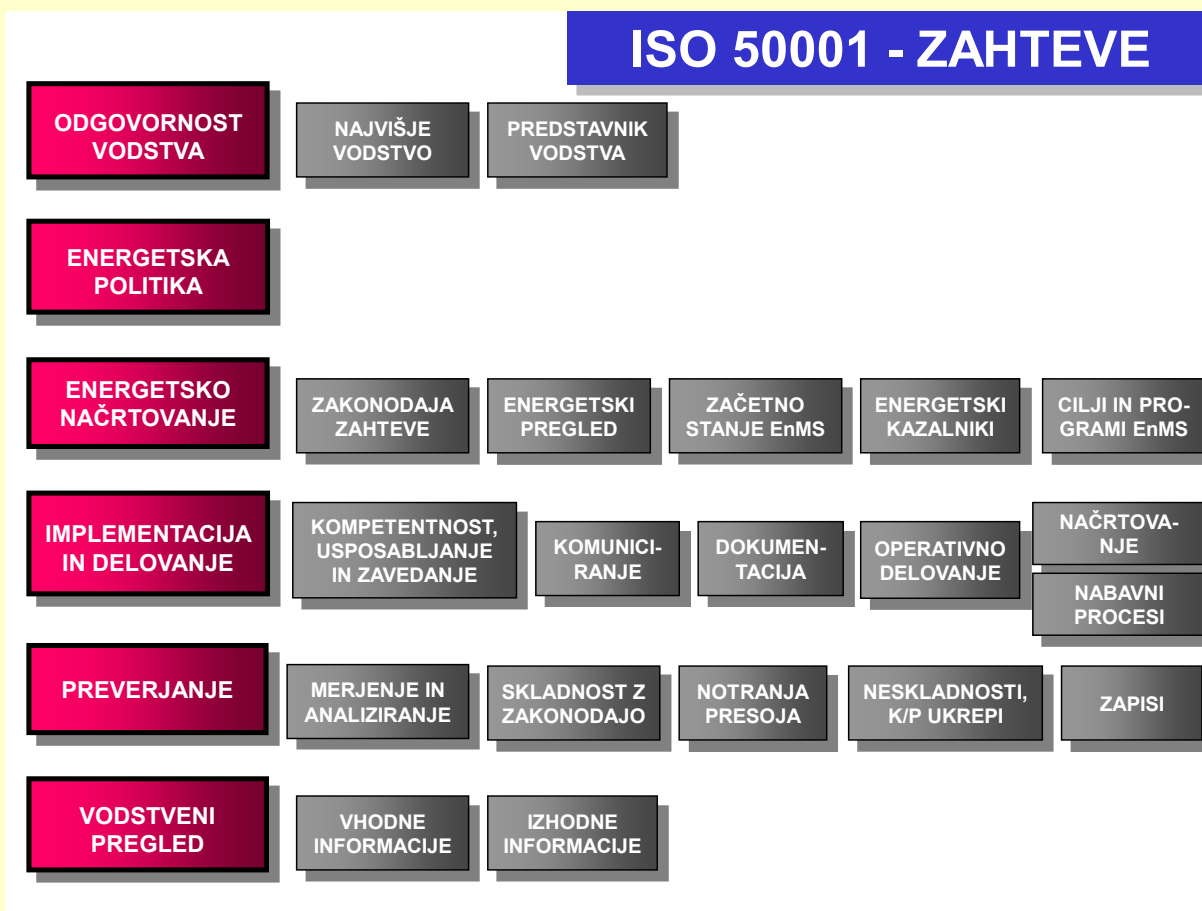
V podjetju GEK so na novo identificirali obseg sistema vodenja, ki so ga certificirali glede na standard za vodenje kakovosti in ga razširili za področje razvoja in vodenja sistema za upravljanje z energijo. Sistem vodenja kakovosti in upravljanja z energijo se nanaša na vse dejavnosti organizacije. Pri tem se upošteva vse zahteve standardov ISO 9001:2015 in ISO 50001:2018, ki je nadomestil ISO 50001:2011. Vključuje proizvodnjo in prodajo električne energije iz obnovljivih virov ter razvoj in vodenje projektov učinkovite rabe in upravljanja z energijo.

Zahteve SIST EN ISO 50001 pomenijo izhodišča (Slika 1) in razširitev (Slika 2) energetskih aktivnosti ter načrtno delo na dveh področjih:

- upravljanje z lastnimi objekti (elektrarne, poslovna stavba in pomožni objekti) bo temeljilo na načrtnem spremljanju proizvodnje in porabe v realnem času, analiziranju odstopanj in izvajanju ukrepov za stalne izboljšave;
- razvijanje in izvajanje energetskih storitev pri strankah, kjer se z rešitvami pomaga izboljšati učinkovitost in konkurenčnost.

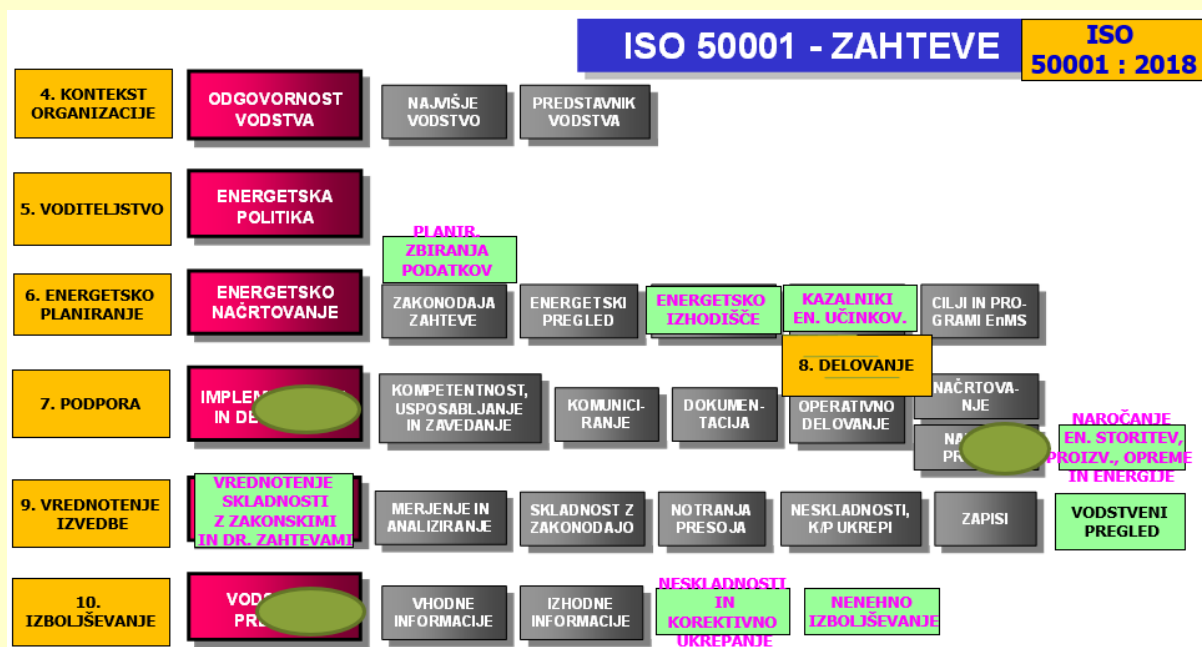
Standard podrobno določa zahteve za sistem upravljanja z energijo, ki organizacijam omogočajo razvoj in izvajanje politike in ciljev. Slednji upoštevajo zakonske zahteve in informacije o pomembnih energetskih vidikih. Odločitev za uvajanje sistema upravljanja z energijo je bila

s ciljem vzpostaviti sisteme in postopke, ki so potrebni za izboljšanje energetske učinkovitosti, rabo in porabo energije. S sistematičnim upravljanjem z energijo se zmanjšujejo emisije toplogrednih plinov, okoljski vplivi in stroški za energijo.



Slika 1: Zahteve mednarodnega standarda ISO 50001:2011 za upravljanje z energijo

Vir: Bitenc consulting, 2016.



Slika 2: Razširjene zahteve mednarodnega standarda ISO 50001:2018 za upravljanje z energijo

Vir: Papler, 2019.

Odgovornost vodstva

Direktor vodi podjetje v skladu s sprejeto strategijo in z letnim poslovnim načrtom, ki ga sprejme lastnik. Določeni so poslovni cilji za podjetje kot celoto ter za posamezne glavne procese. Cilji so postavljeni celovito, da so skladni s politiko kakovosti in so merljivi. Način planiranja in preverjanja je del procesa vodenja, ki je dokumentiran v procesu vodenja podjetja.

Za upravljanje nalog vzpostavitve in vzdrževanja sistema vodenja kakovosti in upravljanja z energijo sem bil imenovan predstavnik vodstva za sistem vodenja kakovosti in upravljanja z energijo. Odgovornosti in kompetence so bile opredeljene v sklepu o imenovanju.

Energetska politika

Politika podjetja vključuje področje kakovosti in področje upravljanja z energijo. Politiko se dopolnjuje z merljivimi cilji v smeri stalnega izboljševanja. Politika izhaja iz razumevanja potreb, pričakovanj in zahtev zainteresiranih strank in je usmerjena v dolgoročno koristne odnose med njimi.

Vizija podjetja je postati najbolj uspešno malo podjetje na slovenskem trgu v panogi proizvodnja in upravljanje z električno energijo. Dodana vrednost na zaposlenega se bo povečala, cilj je ustvariti več kot 2,5 milijona evrov čistega dobička.

Cilji podjetja so usmerjeni k stalni in zanesljivi proizvodnji električne energije, v optimiziranje obratovanja glede na razpoložljive vremenske razmere, k izvajanju rednega in planiranega vzdrževanja v terminih, ki ne vplivajo na obseg proizvodnje in k iskanju novih obnovljivih virov energije. Cilj podjetja je tudi razvijati in tržiti sodobne storitve upravljanja z energijo, namenjene vsem poslovnim odjemalcem energije in so razvite na način, da spodbujajo k stalnim izboljšavam izvajanja procesov.

Vrednote podjetja so znanje in sodelovanje, odličnost in strokovnost, prijaznost in odprtost, kakovost in zaupanje, odgovornost in skrbnost ter podjetniška inovativnost.

V skladu z Evropskim modelom poslovne odličnosti EFQM (Papler, 2016c) se v podjetju GEK izvaja procese izboljševanja poslovne odličnosti. Podjetje se uvršča v bonitetno odlična podjetja z bonitetno oceno 'AAA'. Je imetnik mednarodnega standarda kakovosti SIST EN ISO 9001:2015 in SIST EN ISO 50001:2018 za upravljanje z energijo.

Glavne strateške usmeritve podjetja so:

- povečanje deleža proizvodnje na okolju prijazen način;
- prestrukturiranje podjetja iz podjetja za proizvodnjo električne energije v podjetje za upravljanje z energijo,
- posodobitev avtomatizacije in monitoringa z namenom povečanja učinkovitosti obstoječih proizvodnih objektov,
- izvedba projektov na osnovi sistema samooskrbe (Net metering),
- radikalno znižanje stroškov poslovanja z novo organizacijo podjetja,
- postati prepoznaven ponudnik storitev za povečevanje učinkovite rabe energije,
- izkoriščanje novih poslovnih priložnosti povezanih z energetske varovanjem okolja,
- postavitev in trženje lastnega sistema za centralni nadzor podatkov nad porabo energije,
- obnova proizvodnih objektov z namenom vključitve v sistem obratovalnih podpor;
- vstop na trg e-mobilnosti,
- novelacija standarda SIST EN ISO 9001:2015
- obvladovanje tveganj v podjetju GEK (Papler, 2015a).

Z upadanjem subvencij za proizvodnjo električne energije proizvedeno iz starejših hidroelektrarn in padanjem tržne cene za električno energijo, je potrebno nadomestiti izpad prihodkov podjetja z vpeljavo novih tržnih storitev. Kot primer večje tržne razvojne priložnosti se vidi razvoj storitve energetskega monitoringa kot vstop v svet novih storitev na področju učinkovite rabe energije in priložnosti za nova partnerstva.

Z novim programskim produktom energetske nadzornim informacijski sistem (GEKenergija), ki zagotavlja prihranke, vstopa na trg v okviru ponudbe Energijskega managementa. Namenjen je podjetjem ali ustanovam, ki imajo cilj vzpostaviti računalniško podprt sistem za upravljanje z energijo (Papler, 2015b).

Energetsko načrtovanje

Načrtovanje na področju upravljanja z energijo znotraj podjetja in izvajanja energetskih storitev na trgu je sestavni del vodenja podjetja. Opredeljene so aktivnosti za sprotno spremljanje zakonodaje in drugih specifičnih zahtev za proizvodne objekte za implementacijo v prakso.

Pri izvajanju energetskih pregledov se izvaja metodologijo (Papler, 2016a), ki je določena s Pravilnikom o metodologiji za izdelavo in vsebino energetskega pregleda (UL, 2016a). Perioda izvajanja energetskih pregledov je odvisna od uvedenih tehnoloških sprememb. Energetske preglede proizvodnih virov se izvaja po določeni periodiki v štiriletnem obdobju. Učinkovitost proizvodnih virov se spremlja v sistemu GEKenergija stalno v realnem času. Energetske preglede proizvodnih virov se izvaja smiselno glede na odstopanja od ciljnih vrednosti.

Energetsko izhodišče za proizvodne objekte, poslovno stavbo in vozni park je izhodiščno leto 1.

Energetski kazalniki so postavljeni na nivoju podjetja. Za posamezne procese so kazalniki določeni v poročilih za proizvodne objekte in za energetske rešitve.

Sprejeti so bili okvirni in izvedbeni cilji (Tabela 1) ter akcijski program za sistem upravljanja z energijo v podjetju GEK za naslednje obdobje (izhodiščno leto 1) (Tabela 2).

Tabela 1: Cilji upravljanja z energijo v podjetju GEK

Kazalniki	Enota	Količina
Poraba električne energije v poslovni stavbi	kWh	90.000
Poraba toplote v poslovni stavbi	kWh	120.000
Doseženi energetski prihranki glede na ciljno vrednost GEKenergija	kWh/stopinjski dan	
Raba vse energije na enoto uporabne površine	kWh/m ²	145
Raba električne energije na enoto uporabne površine	kWh/m ²	75
Raba toplote na enoto uporabne površine	kWh/m ²	100
Raba pitne vode	Sm ³ /osebo	9
Emisije CO ₂ na enoto uporabne površine	kg CO ₂ /m ²	42
Specifična poraba goriv vozil	l/100 km	8,5
Ogljični odtis podjetja	kg CO ₂ /m ²	105.000
Ogljični odtis podjetja na zaposlenega	kg CO ₂ /m ²	3.500

Vir: lastni

Tabela 2: Program za sistem upravljanja z energijo v podjetju GEK

IME PROGRAMA	Izboljšana učinkovitost sistema upravljanja z energijo (SUE) v podjetju GEK		
VODJA PROGRAMA	Dr. Drago Papler		
CILJ	Doseči ciljne vrednosti rabe energije določenih v letnih poslovnih ciljih		
KAZALNIK	Električna energija/toplota (kWh/m ²), voda (l/osebo), ogljični odtis (kg CO ₂ /m ²), zadovoljstvo zaposlenih in strank, imidž, ugled, promocija, referenca		
TVEGANJA	Ni večjih tveganj		
OCENA POTREBNE INVESTICIJE	V okviru obstoječih obveznosti (čas izvajalcev)		
PRIČAKOVANI UČINKI	Zadovoljstvo zaposlenih in strank, imidž za stranke, ugled, promocija, ustrezni energetski učinki, referenca: demonstracijski objekt		
TERMINSKI NAČRT	Št.	Opis aktivnosti	Rok izvedbe
UKREPI	1.	Priprava dokumentacije za poseg toplotne izolacije stavbe (Zavod za varstvo kulturne dediščine)	1 polletje leta, A.A.
	2.	Vodenje sistema upravljanja z energijo, komuniciranje in osveščanje o pravilih energetske odgovornega vedenja zaposlenih	Stalno, D.P.
	3.	Iskanje skritih porabnikov električne energije v stavbi	2 polletje leta, M.F.
	4.	Striktno upoštevanje rezultatov GEKenergija	Stalno, M.N.
	5.	Energetski pregled stavbe	Stalno, M.E.
	6.	Energetsko knjigovodstvo stavbe	Stalno, J.U.
	7.	Analiza rabe goriva za vozila v voznem parku	Stalno, J.B.
	8.	Vzpostaviti stalni poročilni sistem učinkovitosti delovanja HE in SE s sistemom SCADA (zastoji ...)	Stalno, J.Č.
SODELAVCI	A.A., D.P., M.F., M.N., M.E., J.U., J.B., J.Č.		
REFERENČNI DOKUMENTI	Energetski pregledi (stavba, delavnice, hidroelektrarne, sončne elektrarne, soproizvodnja toplote in električne energije), tehnična dokumentacija objektov, podpora standard ISO 9001:2015, standard ISO 50001:2018		
OPOMBE			

Vir: lastni

Po izvedbi se poročilo poda analizo učinkovitosti programa, oceno učinkovitosti programa s komentarjem ter na podlagi ugotovitev definira aktivnosti za pripravo prihodnjega programa.

Implementacija sistema upravljanja z energijo

Tržna priložnost in prodaja energetske storitve

Z upadanjem subvencij za proizvodnjo električne energije proizvedeno iz starejših hidroelektrarn in padanjem tržne cene za električno energijo, je potrebno nadomestiti izpad prihodkov podjetja z vpeljavo novih tržnih storitev. Kot primer večje tržne razvojne priložnosti vidimo razvoj storitve energetskega monitoringa kot vstop v svet novih storitev na področju učinkovite rabe energije in priložnosti za nova partnerstva.

Z novim programskim produktom energetske nadzorne informacijskega sistema (GEKenergija), ki zagotavlja prihranke, vstopamo na trg v okviru ponudbe Energijskega managementa. Namenjen je podjetjem ali ustanovam, ki imajo cilj vzpostaviti računalniško podprt sistem za upravljanje z energijo in uvesti mednarodni standard kakovosti SIST EN ISO 50001:2018 (upravljanje z energijo) (Papler, 2015b).

Kompetentnost, usposabljanje in ozaveščanje

Usposobljenost in kompetentnost zaposlenih zagotavljamo z rednim nadaljnjim usposabljanjem in izobraževanjem, z aktivnim sodelovanjem na konferencah ter s pridobivanjem izkušenj pri delu na projektih. V Opisih delovnih mest so upoštevani kriteriji o strokovni izobrazbi zahtevanih dodatnih specifičnih znanjih, priporočena znanja, delovne izkušnje, varnost in zdravje pri delu in podobno. Glede na novo področje sistemov upravljanja z energijo, se morajo vključiti zahtevana znanja in dokazila o usposabljanju s tega področja. Na osnovi prepoznanih potreb je bil izdelan Plan kadrov in izobraževanja za prihodnje leto.

Pozornost namenjamo izvajanju vseh tistih usposabljanj, ki izhajajo iz zahtev zakonodaje (upravljalci energetskega sistema, varnost in zdravje pri delu ter varstvo pred požarom). Izvajalci energetskega pregleda morajo izpolnjevati zahteve standarda EN 16247.

Prenos znanj poteka znotraj podjetja. Spremljamo razvoj energetike in energetske storitve skozi sodelovanje ter udeležbo na strokovnih srečanjih. Pridobljeno gradivo sistematično urejamo na skupnem disku. Povzetke lastnih prispevkov predstavljamo na spletni strani podjetja z vidika ozaveščanja zainteresiranih strank in trženja storitev. Imamo vzpostavljen sistem notranjega prenašanja znanj. V primeru potreb organiziramo predstavitve v sklopu kolegijev ali na posebnih sestankih. Vodimo evidenco o izvedenih notranjih usposabljanjih. Periodično organiziramo Forum obnovljivi viri prihodnosti, kjer ozaveščamo, izobražujemo in tržimo pridobljeno znanje in energetske storitve. Sodelujemo z lokalnimi skupnostmi in ustanovami pri skupnih projektih na področju upravljanja z energijo.

Komuniciranje

S politiko kakovosti in upravljanja z energijo so stalno seznanjeni vsi zaposleni. Prizadevajo se, da politiko razumejo ter izvajajo na vseh nivojih podjetja.

Uporabljajo metode notranjega komuniciranja (sestanki, uporaba elektronskega dokumentarnega sistema EBA, skupni disk dokumentov za ISO in realizacijo, letni vodstveni pregled in podobno).

Zunanje komuniciranje se izvaja tudi preko spletne strani podjetja (GEK.si, 2021).

Na področju upravljanja z energijo pomembne informacije o naših dosežkih posredujejo zainteresiranim javnostim. Metode zunanjega komuniciranja so strokovni referati o dosežkih na področju upravljanja z energijo na konferencah, strokovni članki v strokovnih glasilih in na spletni strani podjetja in na spletnih straneh strokovnih združenj. Objavljene informacije so tudi referenca za trženje energetske storitve.

Kot energetske podjetje so zavezanci za številna obvezna poročanja državnim in lokalnim organom.

Dokumentacija

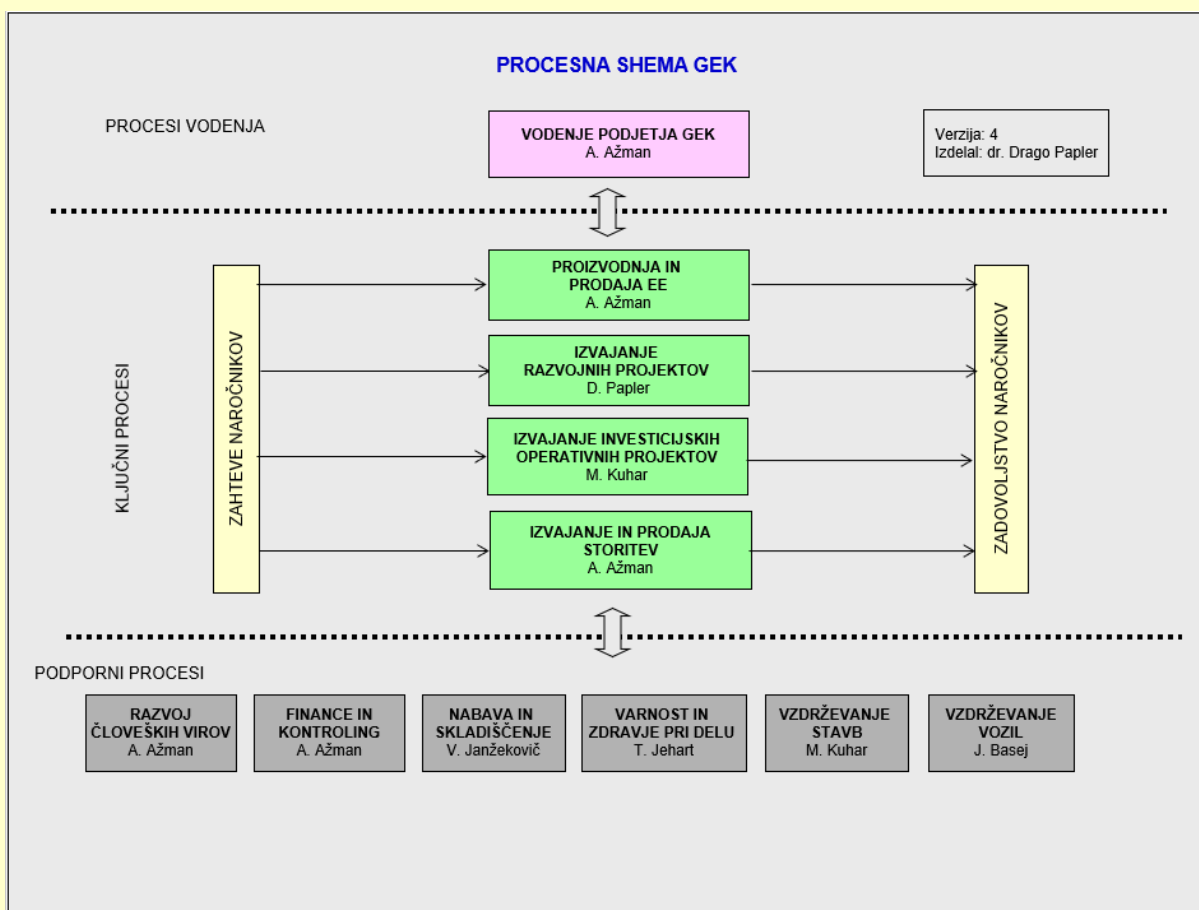
Dokumenti predstavljajo zahteve za izvajanje posameznih procesov in aktivnosti. Določajo na kakšen način je potrebno izvajati postopke. Zapisi so dokazila o izpolnjevanju zahtev oziroma o izvedenih aktivnostih. Navodila so namenjena dajanju podrobnejših napotkov za

izvajanje posameznih operativnih aktivnosti. Prazni obrazci so dokumenti, ker določajo način izvajanja aktivnosti. Ko so izpolnjeni, predstavljajo dokazilo o izvedeni aktivnosti, in postanejo zapisi.

Izvedbeni nadzor

Postopki in metode nadzorovanja in merjenja procesov in opravljenih storitev so določeni v opisih procesov. Na nivoju podjetja je proces vodenja podjetja. Glavni (ključni) procesi so: proizvodnja in prodaja električne energije, izvajanje razvojnih projektov, izvajanje investicijskih operativnih projektov ter prenovljen proces izvajanje in prodaja energetskih storitev.

Najpomembnejši podporni procesi (Slika 3) so: razvoj človeških virov, finance in kontroling, nabava in skladiščenje, varnost in zdravje pri delu, vzdrževanje stavb in vzdrževanje vozil.



Slika 3: Procesna shema podjetja GEK

Vir: Papler (2018)

Snovanje

V podjetju GEK je bil oblikovan nov produkt Energetski menedžment, ki je namenjen podjetjem v storitvenem in v industrijskem sektorju, lokalnim skupnostim in javnim ustanovam, ki nimajo lastnih kadrovskih virov na področju upravljanja z energijo.

V okviru produkta Energetski management se izvaja tržno storitev svetovanje, optimiranje in uravnavanje rabe energije, identifikacija ukrepov za znižanje porabe in stroškov za energijo. V pomoč so bila razvita orodja GEKenergija (GEK, 2016) in E2 manager za energetsko knjigovodstvo stavb.

Naročanje energetskih storitev, proizvodov, opreme in energije

Pri izboru energetsko pomembne tehnološke opreme, sredstev in storitev se upošteva kriterije energetske učinkovitosti v predvidenem življenjskem obdobju.

Orodja za nadzorovanje in merjenje

Merilne naprave za energijske veličine

Nadzorne in merilne naprave, ki se jih uporablja pri izvajanju dejavnosti gradenj, vzdrževanja in obratovanja proizvodnih naprav, so obvladovane v skladu z zahtevami zakonodaje in internimi pravili. Instrumenti, s katerimi se izvaja meritve za trg, morajo biti atestirane in v skladu z zakonodajnimi zahtevami periodično pregledane in kalibrirane, kar izvajajo pooblaščen zunanje inštitucije.

V procesih so določene kontrolne točke, preko katerih se nadzira delovanje. Za celovita merjenja, analize in izboljševanje se uporablja dodatna orodja.

Zadovoljstvo kupcev

Zadovoljstvo kupcev z dobavljeno električno energijo in izvedenimi storitvami je za podjetje pomembna prioriteta, ki aktivno pridobiva, spremlja in analizira vse dosegljive informacije o zadovoljstvu, da lahko na osnovi njih učinkovito ukrepa. Za spremljanje zadovoljstva kupcev električne energije in storitev se uporablja metode (Tabela 3).

Tabela 3: Metode za spremljanje zadovoljstva kupcev proizvedene električne energije in energetskih storitev

Metoda	Odgovornost	Zapis
Spremljanje in analiziranje reklamacij kupcev (hidroelektrarne, sončne elektrarne, soproizvodnja toplote in elektrike, Kabinet direktorja)	Vodje služb, Kabinet direktorja	Evidenca reklamacij; Reklamacijski zapisnik
Spremljanje tržnih priložnosti (hidroelektrarne, sončne elektrarne, soproizvodnja toplote in elektrike, Kabinet direktorja)	Vodje služb, Kabinet direktorja	Zbir tržnih priložnosti – energetskih storitev
Spremljanje sodelovanja s ključnimi kupci in partnerji z aktivnim vodenjem obiskov in poslovnih razgovorov	Direktor, Kabinet direktorja, Vodje služb	Zapisi poslovnih sestankov
Spremljanje poslovnih rezultatov	Direktor	Izkaz poslovnega izida po službah (kvartalni)
Izvajanje raziskovalno razvojne dejavnosti (Kabinet direktorja), Razno anketiranje	Kabinet direktorja, Služba za korporativno komuniciranje	Poročila o raziskovalno razvojni dejavnosti; Analize anket

Vir: lastni

Ciljno spremljanje porabe in proizvodnje električne energije

Aplikacija GEKenergija je energetska nadzorni informacijski sistem za obvladovanje porabe energije, ki zagotavlja takojšnje prihranke, ki so prepoznani in spremljani preko informacijskega sistema. Cilj sistema je trajno znižanje stroškov energije. Vpeljava sistema v organizacijo omogoča zniževanje stroškov in obvladovanje energije v stavbah in v industriji, občutno in trajno znižanje stroškov energije in znižanje emisij toplogrednih plinov. Sledenje porabi na osnovi natančnih in ažurnih podatkov omogoča pravočasno detekcijo napake in s tem pravočasno odpravo napake. Z aplikacijo se izvaja delitev stroškov po dejanski porabi, poročilni sistem, ugotavlja odstopanja ter identificira potencialne izboljšave in upravičenost smiselnih investicij.

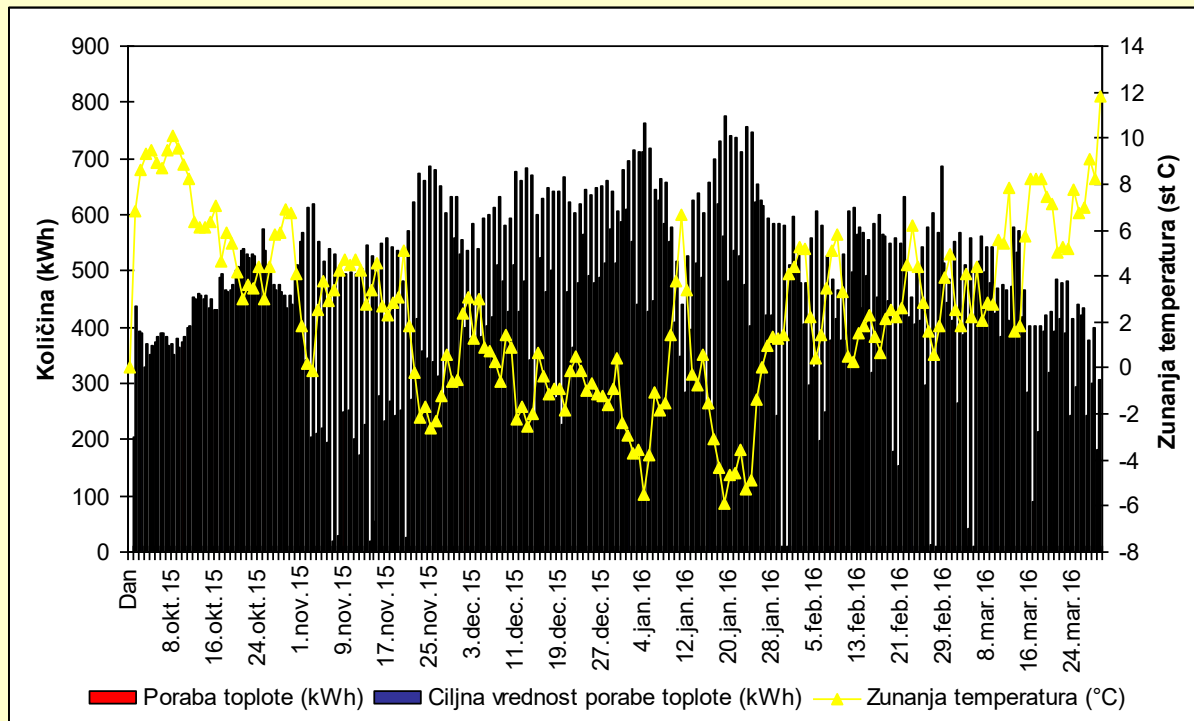
Aplikacija vključuje spremljanje porabe ali proizvodnje energije v stavbah ter stroškov za energijo kot kompleksnejše analize povezane z določevanjem energijskih ciljev po principu ciljnega spremljanja porabe energije (angl. metering & targeting). Energijski pokazatelji so izračunani glede na stopinjske dneve, površine, število obiskovalcev in podobno. Aplikacija je namenjena uporabnikom, ki jim je bistveno zagotavljanje optimalnih ambientnih pogojev kot so večje poslovne stavbe, šole, bolnišnice, hoteli, skladišča oziroma infrastrukturni objekti.

Sistem upravljanja z energijo ima sistematičen pristop za ugotavljanje porabe energije in možnih prihrankov energije, ki jih brez informatiziranega postopka ni mogoče zaznati. Cilj sistema je pomagati organizacijam vzpostaviti sisteme in postopke, ki so potrebni za izboljšanje energetske učinkovitosti. Sistem temelji na mednarodnem standardu ISO 50001 za sistem upravljanja z energijo, ki predstavlja osnovo za učinkovito rabo energije (GEK, 2020).

Novak (2015, 2016) ugotavlja, da z uvedbo in uporabo energetske nadzorne informacijskega sistema GEKenergija trajno znižamo stroške tudi do 20 % in več, investicija pa se običajno povrne prej kot v 12 mesecih.

Vzpostavitev sistema upravljanja z energijo uresničuje snovanje energetske politike, prepoznavanje in spremljanje zakonodajnih obveznosti in drugih zahtev ter prepoznati značilna področja porabe energije in področja za povečanje energetske učinkovitosti. Pomembna je postavitev energetskih ciljev in prioritetenih akcij, zagotovitev virov, funkcij, odgovornosti in pristojnosti na področju

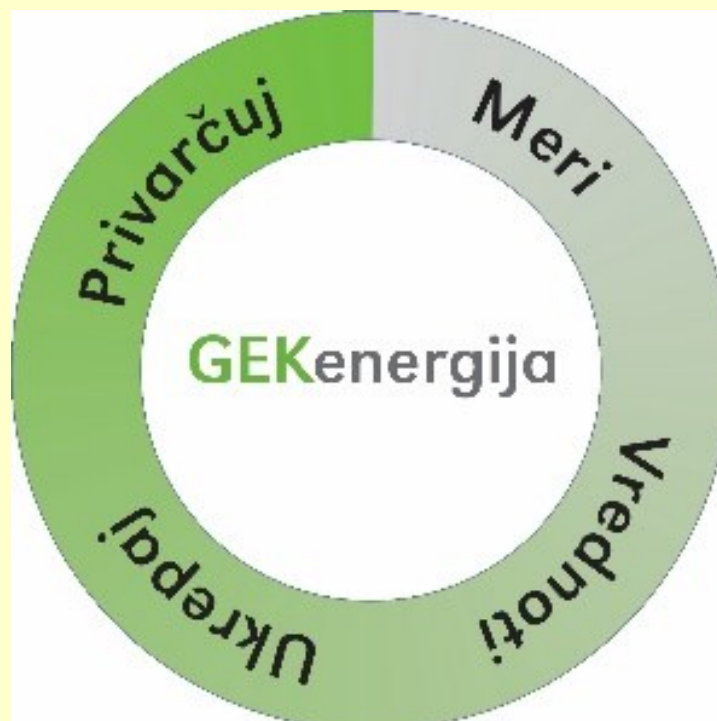
upravljanja z energijo. Vzpostavlja nadzor, pregled in oceno energetskih aktivnosti, da bi se zagotovilo delovanje sistema upravljanja z energijo, kot je nameravano in da bi bilki doseženi energetski cilji.



Slika 4: Poraba toplote v odvisnosti od temperature pred uvedbo sistema GEKenergija (ciljna vrednost porabe) in po uvedbi sistema (poraba toplote), ki upošteva zunanjo temperaturo

Vir: lastni

Slika 4 prikazuje porabo toplote v odvisnosti od temperature pred uvedbo sistema (ciljna vrednost porabe) in po uvedbi sistema (poraba toplote), ki upošteva zunanjo temperaturo z uporabo aplikacije GEKenergija.



Slika 5: Zniževanje stroškov z uvedbo sistema GEKenergija

Vir: www.gek.si

Sistem za zniževanje stroškov pri energiji izhaja iz Demingovega kroga prilagojenega za strateško upravljanje kakovosti, kjer se pri P (Plan) - Načrtuj vključi merjenje, pri D (Do) - Izvedi vključi vrednotenje, pri C (Check) – Preveri vključi ukrepanje in pri A (Act) – Izboljšaj vključi Privarčuj.

PDCA postane v praksi sistematiziran pristop delovanja:

Meri: Vgradnja merilnih števecov in pretvornikov, ki so povezani s krmilno enoto, ki odčitava podatke v 15 minutnem intervalu.

Vrednoti: Podatki, ki jih dobimo iz števecov morajo biti primerno obdelani in prikazani kot odstopanje od ciljne vrednosti. Večje, kot je odstopanje, večji so prihranki.

Ukrepaj: Sistem omogoča, da lahko uporabnik sam določi na katerih proizvodnih procesih oz. porabnikih energije, bo podrobneje ukrepal.

Privarčuj: Tri mesece po vzpostavitvi sistema in analizi porabe energentov se z mehкими ukrepi že zaznajo predvideni prihranki. S pravilno analizo je možno tudi oceniti uvedbo novih investicij na področju učinkovite rabe energije (Slika 5).

Metodologija

Podatke, ki nam jih zagotavlja sistem GEKenergija uporabimo za obdelavo s statističnim računalniškim programom SPSS (Kachigan, 1991, Norušis, 2002) za nadaljnje analize o porabi energentov z metodami opisne statistike in z regresijsko analizo.

Opisne statistike uporabimo za statistično analiziranje spremenljivk.

Z regresijsko analizo, ki se v osnovi uporablja za napovedovanje, razvijemo statistični model za napovedovanje vrednosti odvisne spremenljivke na osnovi vsaj ene neodvisne ali pojasnjevalne spremenljivke (Šuster, Južnik, 2013).

Hipoteze

H1: Poraba toplote za ogrevanje stavbe oz. strošek za ogrevanje stavbe je odvisen od zunanje temperature.

H2: Ciljna vrednost porabe toplote za ogrevanje stavbe oz. ciljna vrednost stroška za ogrevanje stavbe je odvisna od zunanje temperature.

H3: Sistem GEKenergija zagotavlja prihranke v stavbi od 10 do 20 %.

H4: Z uporabo standarda ISO 50001 dosežemo znižanje ključnih energijskih kazalnikov merjenih na enoto površine. Specifične vrednosti porabe toplotne energije in porabe električne energije.

H5: Z učinkovito rabo energije zmanjšamo emisije CO₂ od 10 do 20 %.

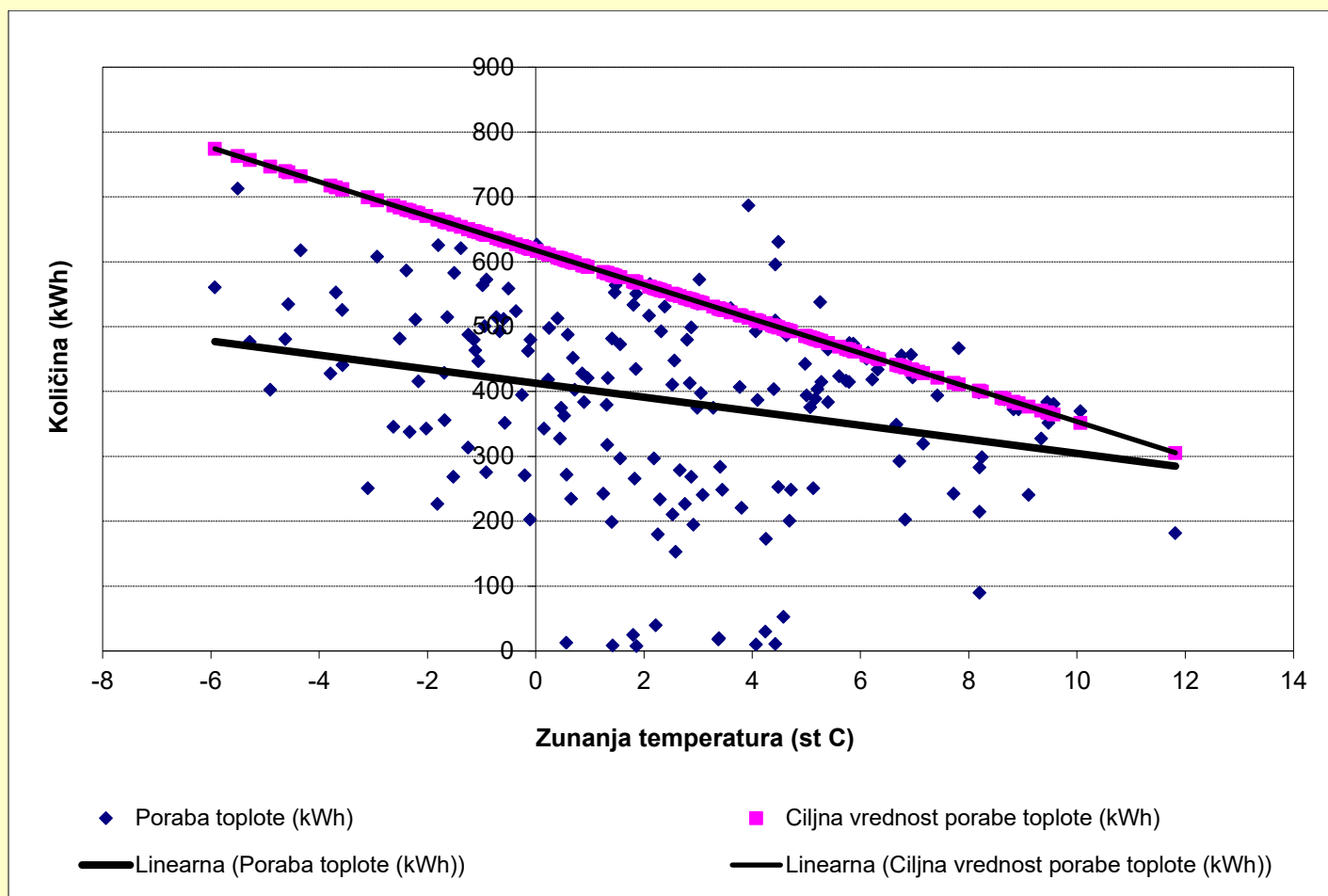
H6: S sončno elektrarno zagotovimo večino potrebne električne energije za oskrbo poslovne stavbe.

Rezultati

Analiza poraba energije

Ciljna in regresijska premica

Primer uporabe v praksi izhaja iz nastavitve ciljne premice porabe energije in regresijske premice porabe energije za izbrano obdobje spremljanja. Osnova spremenljivka je zunanja temperatura, odvisna spremenljivka pa ogrevanje stavbe. Regresijska premica leži za izbrano časovno obdobje leži pod ciljno premico, kar pove, da varčujemo z energijo (Slika 6).

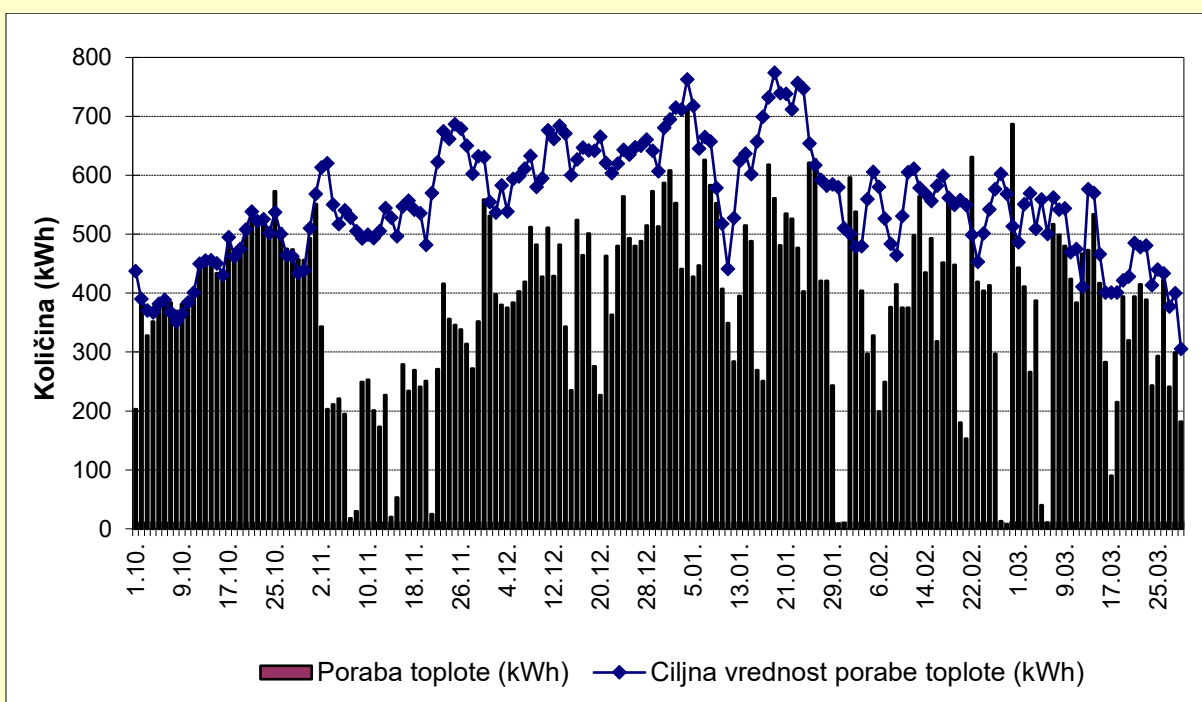


Slika 6: Vrednost in trendne črte ciljne in dejanske porabe energije

Vir: lastni

Dnevno ciljno spremljanje

Dnevno porabo toplote za ogrevanje stavbe s ciljno vrednostjo porabe toplote prikazuje Slika 7. Ciljna krivulja definira porabo energije glede na zunanjo temperaturo, pred optimizacijo sistema ogrevanja. Razlika med dejansko in ciljno krivuljo porabe energije glede na zunanjo temperaturo pred optimizacijo sistema ogrevanja, definira prihranek energije.

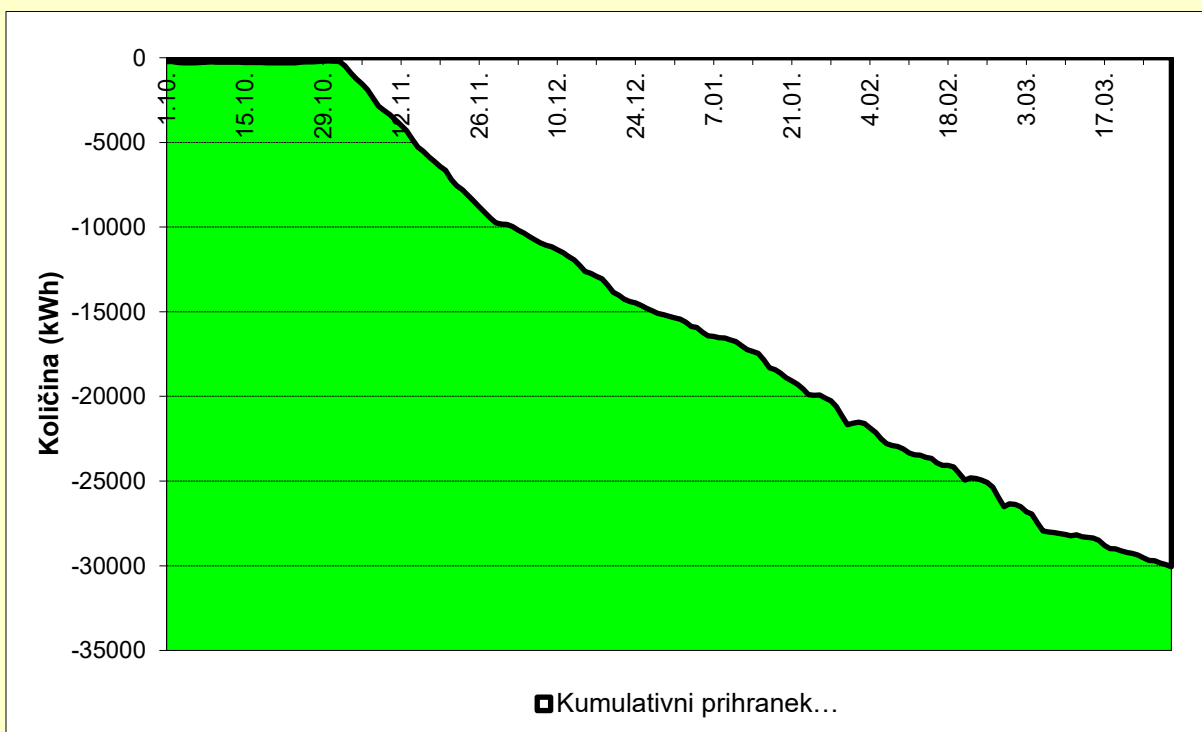


Slika 7: Dnevno ciljno spremljanje porabe energije

Vir: lastni

CSUM diagram za ogrevalno sezono

Sumirani mesečni diagram (Slika 8) prikazuje vsoto dnevnih prihrankov za izbran mesec po metodi kumulativnih vsot. Strmejša krivulja ima večje prihranke energije in denarja.



Slika 8: Sumirani (CSUM) diagram porabe energije za ogrevalno sezono

Vir: lastni

Regresijska analiza

Z regresijsko analizo testiramo hipotezo $H1$, da je poraba toplote za ogrevanje stavbe oz. strošek za ogrevanje stavbe odvisen od zunanje temperature.

Tabela 4: Regresijska analiza porabe toplote za ogrevanje

Poraba toplote za ogrevanje stavbe (kWh)	Vrednost (B)	t-statistika	Sig.
Konstanta	9,776	4,878	0,000
Zunanja temperatura °F	-1,132	-1,997	0,047
AdjR ²	0,016		
F	3,987		

Vir: lastni

Empirični podatki regresijske analize pojasnjujejo, da povečanje neodvisne spremenljivke zunanja temperatura °F za en odstotek, zmanjšuje odvisno spremenljivko poraba toplote za ogrevanje za 1,13 % (Tabela 4). Neodvisna spremenljivka zunanja temperatura (°F) je negativno povezana s porabo toplote in je statistično značilna.

Tabela 5: Regresijska analiza stroška za ogrevanje

Strošek za ogrevanje (EUR)	Vrednost (B)	t-statistika	Sig.
Konstanta	6,584	3,285	0,001
Zunanja temperatura °F	-1,132	-1,998	0,047
AdjR ²	0,016		
F	3,990		

Vir: lastni

Empirični podatki regresijske analize kažejo, da povečanje neodvisne spremenljivke zunanja temperatura °F za en odstotek, zmanjšuje odvisno spremenljivko strošek za ogrevanje za 1,13 % (Tabela 5). Neodvisna spremenljivka zunanja temperatura (°F) je negativno povezana s stroškom za ogrevanje in je statistično značilna.

Hipoteza $H1$ je potrjena.

Z regresijsko analizo testiramo hipotezo $H2$, da je ciljna vrednost porabe toplote za ogrevanje stavbe oz. ciljna vrednost stroška za ogrevanje stavbe odvisna od zunanje temperature.

Tabela 6: Regresijska analiza ciljna vrednost porabe toplote

Ciljna vrednost porabe toplote (kWh)	Vrednost (B)	t-statistika	Sig.
Konstanta	12,195	154,687	0,000
Zunanja temperatura °F	-1,668	-74,844	0,000
AdjR ²	0,969		
F	5601,589		

Vir: lastni

Empirični podatki regresijske analize pojasnjujejo, da povečanje neodvisne spremenljivke zunanja temperatura °F za en odstotek, zmanjšuje odvisno spremenljivko ciljna vrednost porabe toplote stavbe za 1,67 % (Tabela 6). Neodvisna spremenljivka zunanja temperatura (°F) je negativno povezana s ciljno vrednostjo porabe toplote stavbe in je statistično značilna.

Tabela 7: Regresijska analiza ciljna vrednost stroška za ogrevanje

Ciljna vrednost stroška za ogrevanje (EUR)	Vrednost (B)	t-statistika	Sig.
Konstanta	6,584	3,285	0,000
Zunanja temperatura °F	-1,132	-1,998	0,047
AdjR ²	0,016		
F	3,990		

Vir: lastni

Empirični podatki regresijske analize kažejo, da povečanje neodvisne spremenljivke zunanja temperatura °F za en odstotek, zmanjšuje odvisno spremenljivko ciljna vrednost stroška za ogrevanje za 1,13 % (Tabela 7). Neodvisna spremenljivka zunanja temperatura (°F) je negativno povezana s ciljno vrednostjo stroška za ogrevanje in je statistično značilna.

Hipoteza $H2$ je potrjena.

Statistična analiza prihrankov

S statistično analizo testiramo hipotezo *H3*, da je sistem GEKenergija zagotavlja prihranke v stavbi od 10 do 20 %. S sistemom GEKenergija so bili v obdobju ogrevalne sezone (oktober – marec) doseženi prihranki 30.059 kWh in v znesku 1.232,5 EUR oziroma 30,1 % (Tabela 8). Hipoteza *H3* je potrjena.

Tabela 8: Prihranki pri optimizaciji ogrevanja po uvedbi sistema GEKenergija v poslovni stavbi

Ogrevalna sezona	Povprečna zunanja temperatura	Ciljna vrednost porabe	Porabljena toplotna energija	Količinski prihranek toplotne energije	Ciljna vrednost znesek	Znesek za porabljeno toplotno energijo	Vrednostni prihranek
Mesec	(°C)	(kWh)	(kWh)	(kWh)	(EUR)	(EUR)	(EUR)
Oktober	6,5	13.831	13.627	204	567	559	8
November	1,8	17.085	7.471	9.614	701	306	394
December	-0,3	19.357	13.823	5.534	794	567	227
Januar	-1,3	20.180	13.863	6.317	827	568	259
Februar	2,8	15.792	11.131	4.661	648	456	191
Marec	5,2	13.662	9.933	3.729	560	407	153
Skupaj	2,5	99.907	69.848	30.059	4.096	2.864	1.233

Vir: lastni

Statistična analiza ključnih energijskih kazalnikov

Hipotezo *H4* testiramo skozi parametre količinske porabe in stroškov za energijo, cene energentov, uporabne površine stavbe in število zaposlenih, ki jih uporabljajo, se oblikuje ključne energijske kazalnike. Prikazane so količine porabe in strošek energentov na enoto uporabne površine oz. na osebo (tabela 9) in indeks realizacije ključnih energijskih kazalnikov glede na načrtovan letni cilj (Tabela 10).

Tabela 9: Spremljanje gibanja ključnih energijskih kazalnikov

Energijski kazalnik / Leto	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Povprečje Leto 1 - 3	Indeks Leto 2/Leto 1	Indeks Leto 3/Leto 1	Gibanje Leto 1 – 3 (%)
Raba vse energije na enoto uporabne površine (kWh/m ²)	145,8	121,6	123,4	130,3	83,4	84,6	-15,4
Raba električne energije na enoto uporabne površine (kWh/m ²)	74,2	65,0	52,5	63,9	87,6	70,8	-29,2
Raba toplote na enoto uporabne površine (kWh/m ²)	99,5	83,6	86,3	89,8	84,0	86,7	-13,3
Emisije CO ₂ na enoto uporabne površine (kg/m ²)	41,4	35,5	33,6	36,8	85,7	81,2	-18,8
Raba pitne vode na osebo (m ³ /osebo)	8,60	7,30	8,50	8,13	84,9	98,8	-1,2
Cena el. energije (EUR/MWh)	81,62	37,63	51,49	56,9	46,1	63,1	-36,9
Cena toplote iz zemeljskega plina (EUR/MWh)			37,67	37,7			
Cena toplote iz zemeljskega plina (EUR/Sm ³)	49,96	58,12		54,04	116,3		
Cena pitne vode (EUR/m ³)	2,19	2,52	2,39	2,37	115,1	109,1	9,1

Vir: lastni

Tabela 10: Indeks realizacije ključnih energijskih kazalnikov glede na načrtovani cilj

Energijski kazalnik / Leto	Letni cilj	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Izboljšava Leto 1/Plan	Izboljšava Leto 2/Plan	Izboljšava Leto 3/Plan
Raba vse energije na enoto uporabne površine (kWh/m ²)	150	97,2	81,1	82,3	2,8	18,9	17,7
Raba električne energije na enoto uporabne površine (kWh/m ²)	70	106,0	92,9	75,0	-6,0	7,1	25,0
Raba toplote na enoto uporabne površine (kWh/m ²)	100	99,5	83,6	86,3	0,5	16,4	13,7
Emisije CO ₂ na enoto uporabne površine (kg/m ²)	42	98,6	84,5	80,0	1,4	15,5	20,0
Raba pitne vode na osebo (m ³ /osebo)	9	95,6	81,1	94,4	4,4	18,9	5,6
Cena el. energije (EUR/MWh)	80	102,0	47,0	64,4	-2,0	53,0	35,6
Cena toplote iz zemeljskega plina (EUR/MWh)	40			94,2			
Cena toplote iz zemeljskega plina (EUR/Sm ³)	60	83,3	96,9		16,7	3,1	
Cena pitne vode (EUR/m ³)	3	73,0	84,0	79,7	27,0	16,0	20,3

Vir: lastni

V obdobju let 1–3 so se izboljšali ključni energijski kazalniki merjeni na enoto površine. Zmanjšale so se specifične vrednosti porabe toplotne energije za 13,3 %, porabe vse energije za 15,4 %, porabe električne energije za 29,2 % in emisij CO₂ za 18,8 % (Tabela 10). Hipoteza H4 je potrjena.

Ogljični odtis

Izračun ogljičnega odtisa je izdelan v skladu z zahtevami standarda ISO 14064:2006 (ISO, 2016) »Specification with guidance at the organization level for quantification and reporting of greenhouse gas emissions and removals« in Greenhouse Gas Protocol (World Resource Institute). Uporabljeni so primarni in sekundarni podatki. Primarni podatki temeljijo na dejanskih porabah naravnih virov, surovin in energije. Podatki za faktorje ogljičnega odtisa za posamezne energente in druge elemente so uporabljeni iz strokovnih poročil, smernic in javno dostopnih podatkovnih baz. Izračun ogljičnega odtisa temelji na podatkih koledarskega leta 1, 2 in 3. Pri izračunu ogljičnega odtisa za podjetje so bili uporabljeni statistični podatki za poslovno stavbo.

Testiramo hipotezo H5, da z učinkovito rabo energije zmanjšamo emisije CO₂ od 10 do 20 %.

Tabela 11: Izračun ogljičnega odtisa za podjetje GEK (kgCO₂)

Vir emisij Toplo grednih plinov (TGP)	Leto 1	Leto 2	Leto 3	
	kgCO ₂	kgCO ₂	kgCO ₂	Delež (%)
Število zaposlenih	31	31	30	
Poraba električne energije (vsa)	29.856	27.261	41.008	40,3
Poraba zemeljskega plina	19.002	6.876	6.335	6,2
Poraba goriva – lastna vozila: bencin	15.122	6.191	7.597	7,5
Poraba goriva – lastna vozila: diesel	30.837	39.935	37.547	36,9
Poraba goriva – lastna vozila: plin	11.451	10.897	8.983	8,8
Poraba vode	62	77	85	0,1
Poraba pisarniškega papirja	143	153	146	0,1
SKUPAJ EMISIJE TGP	106.473	91.390	101.701	100
EMISIJE/ZAPOSLENEGA	3.435	2.948	3.390	
INDEKS na izhodiščno leto 1	100,0	85,8	98,7	
Poraba električne energije z upoštevanjem samooskrbe iz lastne sončne elektrarne	29.856	23.961	35.591	35,0
SKUPAJ EMISIJE TGP z upoštevanjem proizvodnje sončnih elektrarn	106.473	88.090	96.284	94,7
EMISIJE/ZAPOSLENEGA	3.435	2.948	3.390	
INDEKS na izhodiščno leto 1	100,0	82,7	93,4	
ODSTOTNE TOČKE PRIHRANKA TGP zaradi proizvodnje iz lastne sončne elektrarne	0	3,1	5,3	

Vir: lastni

Ogljični odtis je kazalnik, ki nam pove kakšna je skupna količina emisij toplogrednih plinov, ki so posledica aktivnosti določenega procesa, organizacije proizvoda ali storitve. Ogljični odtis je izražen v ekvivalentu ogljikovega dioksida (CO₂e) (Tabela 11).

Hipoteza H5 je potrjena.

Samooskrba električne energije

Na strehi poslovne stavbe je zgrajena sončna elektrarna nazivne moči 12,3 kW_p. Na površini južnega dela strehe površine 259 m², je 100 m² površine pokrite z 30 monokristalnimi moduli ET Solar ET-M572205W, moči 205 W in 1 razsmernikom SMA Tripower 12000TL. Načrtovana letna proizvodnja je 11.931 kWh in zmanjšanje emisij 8,364 ton CO₂/leto.

Testiramo hipotezo H6, da s sončno elektrarno zagotovimo večino potrebne električne energije za oskrbo poslovne stavbe.

Tabela 12: Proizvodnja, samooskrba in oddaja električne energije iz sončne elektrarne GE v javno distribucijsko omrežje

Način uporabe proizvodnega vira električne energije	Leto 1	Leto 2	Leto 3	
	kWh	kWh	kWh	Delež (%)
Presežna električna energija oddana v javno distribucijsko omrežje	0	482	1.321	11,4
Električna energija porabljena na stavbi z internim priklopom PX3 (samooskrba stavbe)	0	6.225	10.222	88,6
Σ PROIZVEDENA ELEKTRIČNA ENERGIJA	0	6.707	11.543	100,0

Vir: lastni

Iz sončne elektrarne GE 12,3 kW_p, ki je priklopljena na javno distribucijsko omrežje električne energije po shemi PX3 (interni priklop) je bilo porabljeno 88,6 % električne energije, 11,4 % električne energije je bilo oddano v javno distribucijsko omrežje. Z internim priklopom sončne elektrarne GE se je ogiljni odtis stavbe leta 3 izboljšal za 5,3 odstotne točke (Tabela 12).

Hipoteza H6 je potrjena.

Priporočila za upravljanje sistema

Notranja presoja sistema upravljanja z energijo

Namen notranje presije sistema upravljanja z energijo je dvojni, in sicer:

- stalno preverjanje ali se predpisani postopki izvajajo na način kot je določeno v dokumentih. S tem se pridobiva povratne informacije o morebitnih odstopanjih v čim zgodnejši fazi, da se lahko čim hitreje ukrepa;
- stalno iskanje rešitev za še bolj učinkovito izvajanje postavljenih postopkov. S presojami se dobiva koristne informacije za nadaljnje izboljšave.

Za izvajanje presoj je odgovoren predstavnik vodstva za upravljanje z energijo. Njegova naloga je, da ureja ugotovitve presoj ter skrbi za učinkovito izvajanje korektivnih ukrepov. Notranje presoje izvajajo usposobljeni presojevalci. Naloga presojevalca je, da dokumentira celoten postopek izvajanja presoj. Rezultati presoj vključno z ugotovitvami in priporočili so dokumentirani v ustreznih zapisnikih.

Neskladnost, korekcija, korektivni in preventivni ukrepi

Izboljševanje sistema je usmerjeno v skladu z metodologijo nenehnega izboljševanja PDCA kroga (planiraj – izvajaj – preverjaj – ukrepi). Predlog izboljšav obravnavamo skozi proces evidentiranja, obravnavanja in izvajanja izboljšav, ki poteka v skladu s Pravilnikom o inovacijah in koristnih izboljšavah podjetja GEK (Papler, 2017).

Skrb za zmanjševanje porabe energije poslovne stavbe je v zagotavljanju alternativnih rešitev, ki zmanjšujejo količine nakupa energije od dobaviteljev z racionalno porabo oz. zmanjšujejo vpliv na okolje z zamenjavo s čistejšimi energenti.

Ukrepi (v izvajanju):

- vgradnja toplotne črpalke za ogrevanje, ki v prehodnem obdobju pokriva potreb po toplotni energiji,
- zamenjava starih z varčnimi svetilkami,
- vgradnja termostatskih ventilov pri radiatorjih,
- prenova kotlovnice s plinskim kotlom,
- zamenjava energenta kurilno olje z zemeljskim plinom,
- zamenjava strehe in izolacija podstrešja,
- združitev merilnih mest za električno energijo,
- izgradnja sončne elektrarne moči 12,3 kW na strehi poslovne stavbe z internim priklopom po shemi PX3, kjer so doseženi učinki pri samooskrbi električne energije,
- uvedba energetskega nadzornega informacijskega sistema za spremljanje porabe energije GEKenergija, kjer so se odrazili učinki v rabi energije.

Izvajanje vodstvenega pregleda

Delni pregledi o poslovanju oziroma o delovanju sistema vodenja potekajo redno na sejah kolegija. Celovit pregled pa se izvede na posebnem sestanku ključnih skrbnikov za odgovornih oseb za sistem upravljanja z energijo imenovanem Vodstveni pregled.

Osnovo za Vodstveni pregled predstavljajo vhodni podatki in informacije:

- rezultati presoj sistema vodenja kakovosti in upravljanja z energijo (notranja, zunanja presoja),
- informacije o rezultatih izvajanja procesov in doseganja postavljenih letnih ciljev s poudarkom na energetski učinkovitosti,
- zadovoljstvo kupcev in stanje reklamacij celovito in po posameznih dejavnostih,
- skladnost poslovanja z zakonodajnimi zahtevami,
- uspešnost izvajanja korektivnih in preventivnih ukrepov,
- stanje ukrepov iz sej kolegija,
- ocena morebitnih sprememb, ki bi lahko vplivale na sistem vodenja in upravljanja z energijo,
- uspešnost izvajanja ukrepov iz prejšnjih vodstvenih pregledov in poslovna tveganja.

Rezultati Vodstvenega pregleda se dokumentirajo. O njih se seznani kolegij podjetja in po obravnavi zavzame stališča in sprejme sklepe.

Sklepna misel

Z Uredbo o upravljanju z energijo v javnem sektorju (Ur. list RS, št. 52/2016 (UL 2016b) se v pravni red Republike Slovenije delno prenašata Direktiva 2012/27/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne, 25. 10. 2012 o energetske učinkovitosti, spremembi direktiv 2004/8/ES in 2006/32/ES (UL L št. 315 z dne, 14. 11. 2012) in Direktiva 2009/28/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne, 23. 4. 2009 o spodbujanju uporabe energije iz obnovljivih virov. Uredba določa, da se sistem upravljanja z energijo vzpostavi v stavbah in posameznih delih stavb, ki so v lasti Republike Slovenije ali samoupravne lokalne skupnosti in v uporabi državnih organov, samoupravnih lokalnih skupnosti, javnih zavodov, javnih gospodarskih zavodov, javnih skladov, javnih agencij in ustanov, katerih ustanovitelj je Republika Slovenija ali samoupravna lokalna skupnost, in katerih uporabna površina obsega več kot 250 m².

Sistem upravljanja z energijo vključuje: izvajanje energetskega knjigovodstva, določitev in izvajanje ukrepov za povečanje energetske učinkovitosti in rabe obnovljivih virov energije ter poročanje odgovorni osebi zavezanca o rabi energije, s tem povezanih stroških in izvajanju ukrepov.

Standard ISO 50001 je orodje, ki pomaga vzpostaviti sisteme in postopke za izboljšanje energetske učinkovitosti. Posledica so zmanjšani stroški za energijo in zmanjšanje emisij toplogrednih plinov. Namreč standard je orodje, ki pomaga pri zniževanju stroškov energije in pri vpeljevanju uporabe alternativnih virov ter rešitve za stabilno energijsko oskrbovalno shemo.

Energetski nadzorni informacijski sistem GEKenergija je odgovor na te izzive in odlično orodje za merjenje in analiziranje porabe energije ter prikaza energetskih kazalnikov. Omogoča celovit večnivojski pregled porabe posameznih energentov, merilnih stanj po sektorjih, finančne rezultate, povzetke specifičnih kazalnikov in generalni direktorski pogled energetskih stanj in analiz energetske učinkovitosti za obvladovanje sistema upravljanja energije po standardu SIST EN ISO 50001:2018 (ISO, 2018). Sistem zagotavlja vse zahtevane podatke energetskega knjigovodstva za lastne potrebe, analize, priporočila in ukrepe ter letno poročanje o rabi energentov državnim institucijam.

S praktično uporabo koncepta energetske učinkovitosti se tako sistematično zagotavlja spremljanje porabe različnih vrst energije, optimiranje stroškov s finančnega vidika in zmanjševanju toplogrednih plinov z ekološkega vidika.

Viri:

1. Bitenc consulting. (2016). *Dokumenti pri svetovanju uvajanja sistema upravljanja z energijo ISO 50001*. Ljubljana: Bitenc consulting.
2. GEK. (2016). *Zgibanka »GEKenergija«, sistem upravljanja z energijo*. Dostopno na naslovu: <http://www.gek.si/gradiva/zgibanka145994736272.pdf>
3. GEK. (2017). *Aplikacija »GEKenergija«*. Dostopno na naslovu: <http://gekenergija.gek.si/>
4. GEK. (2020). Poslovna dokumentacija podjetja Gorenjske elektrarne. Kranj: Gorenjske elektrarne.
5. GEK.SI (2021). Spletna stran: www.gek.si.
6. ISO. (2016). *ISO 14064:2006: Specification with guidance at the organization level for quantification and reporting of greenhouse gas emissions and removals in Greenhouse Gas Protocol*. World Resource Institute.
7. ISO. (2018). *ISO 50001:2018: Sistem upravljanja z energijo – Zahteve z napotki za uporabo*. Ljubljana: (SIST, Slovenski inštitut za standardizacijo).
8. Kachigan, Sam, K. (1991). *Multivariate statistical analysis: A conceptual introduction*. 2. izd. New York: Radius.
9. Norušis, M. J. (2002). *SPSS 11.0 guide to data analysis*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
10. Novak, Marko. (2015). Razvoj energetske informacijskega sistema GeENIS. 12. konferenca slovenskih elektroenergetikov, Portorož 2015. CIGRÉ ŠK D2-IT. Ljubljana: Slovensko združenje elektroenergetikov CIGRÉ – CIREĐ.
11. Novak, Marko. (2016). Uvedba energetske informacijskega sistema »GEKenergija« v stavbah. 4. konferenca z mednarodno udeležbo. Konferenca VIVUS s področja kmetijstva, naravovarstva, hortikulture in floristike ter živilstva in prehrane »Z znanjem in izkušnjami v nove podjetniške priložnosti, 20. in 21. april 2016. Strahinj: Biotehniški center Naklo.
12. Papler, Drago. (2015a). Obvladovanje tveganj v družbi Gorenjske elektrarne. V. Čoga, Matej (ur.) *Dvanajska konferenca slovenskih elektroenergetikov, Portorož, 25-27. maj 2015*. Ljubljana: Slovensko društvo elektroenergetikov CIGRÉ – CIREĐ.
13. Papler, Drago. (2015b). Zaposleni so ustvarjalci razvoja in celovitega prestrukturiranja podjetja. 24. Letna konferenca Slovenskega združenja za kakovost in odličnost, 12. in 13. november 2015. Portorož: Slovensko združenje za kakovost in odličnost.
14. Papler, Drago. (2016a). Energetska učinkovitost dosežena s sistematičnimi ukrepi upravljanja z energijo. 25. Posvetovanje Komunalna energetika / Power engineering,, 10. in 11. maj 2016. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.
15. Papler, Drago. (2016b). *Samoocenitev družbe Gorenjske elektrarne po modelu odličnosti EFQM*. Kranj: Gorenjske elektrarne.
16. Papler, Drago. (2016c). Sistem upravljanja z energijo v digitalni družbi Gorenjske elektrarne. 25. Letna konferenca Slovenskega združenja za kakovost in odličnost, 10. in 11. november 2016. Portorož: Slovensko združenje za kakovost in odličnost.
17. Papler, Drago. (2017). *Poslovnik vodenja družbe Gorenjske elektrarne, d.o.o.; področje vodenja kakovosti in upravljanje z energijo*. Kranj: Gorenjske elektrarne.
18. Papler, Drago. (2018). *Procesna shema družbe Gorenjske elektrarne*. Kranj: Gorenjske elektrarne.
19. Papler, Drago. (2019). Novelacija standarda ISO 50001:2018 v sistemu vodenja kakovosti v proizvodnem podjetju. 28. letna konferenca SZKO, Portorož, 21. 11. 2019. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost in odličnost.
20. Šuster Erjavec Hana, Južnik Rotar Laura. (2013). *Analiza podatkov z SPSS*. 2. izdaja. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
21. UL (2016a). Pravilnik o metodologiji za izdelavi in vsebini energetskega pregleda. Ur. list RS, št. 41/2016.
22. UL (2016b). Uredba o upravljanju z energijo v javnem sektorju. Ur. list RS, št. 52/2016.

DUHOVNA OSKRBA STAROSTNIKOV V DOMAČEM IN INSTITUCIONALNEM OKOLJU: POMEN DUHOVNOSTI ZA KAKOVOSTNO STARANJE IN CELOSTNO OBRAVNAVO STAREJŠIH OSEB

Bojan Macuh  <https://orcid.org/0000-0001-9487-6668> ⁶

Prejem 11. 7. 2026.

Poslano v recenzijo 12. 7. 2026.

Sprejeto v objavo 3. 8. 2026.

Povzetek

Namen: Namen prispevka je predstaviti pomen duhovne oskrbe starostnikov v domačem in institucionalnem okolju ter na podlagi sodobnih znanstvenih spoznanj analizirati vpliv duhovnosti na kakovost staranja. Posebna pozornost je namenjena vlogi duhovnosti pri psihološkem blagostanju, soočanju z boleznijo, izgubo, osamljenostjo in bližino smrti.

Metodologija: Prispevek temelji na pregledu in vsebinski analizi domače in tuje znanstvene ter strokovne literature s področja duhovnosti, religioznosti, gerontologije, zdravstvene nege in dolgotrajne oskrbe. Ugotovitve različnih raziskav so primerjalno obravnavane z vidika pomena duhovne oskrbe za kakovost življenja starejših.

Ugotovitve: Pregled literature kaže, da duhovnost pomembno prispeva k psihološkemu blagostanju starostnikov, zmanjševanju osamljenosti in depresivnosti, večji življenjski zadovoljnosti ter učinkovitejšemu soočanju z boleznijo in izgubo. Višja stopnja duhovnega blagostanja je povezana z boljšim duševnim zdravjem, večjim občutkom dostojanstva in višjo kakovostjo življenja. Duhovna oskrba je posebej pomembna v domovih za starejše, bolnišnicah in drugih oblikah dolgotrajne oskrbe, kjer se starejši pogosto soočajo z izgubo samostojnosti, socialnih vlog in socialnih stikov.

Omejitve: Prispevek temelji na pregledu obstoječe literature in ne vključuje lastne empirične raziskave. Primerljivost ugotovitev omejujejo tudi različna pojmovanja in načini merjenja duhovnosti ter razlike med kulturnimi, verskimi in institucionalnimi okolji. V slovenskem prostoru je področje duhovne oskrbe starostnikov še relativno slabo raziskano.

Praktične in/ali družbene posledice: Ugotovitve opozarjajo na potrebo po bolj sistematičnem vključevanju duhovnih potreb v celostno obravnavo starejših. Smiselni so razvoj strokovnih smernic, dodatno usposabljanje zaposlenih ter krepitev interdisciplinarnega sodelovanja med zdravstvenimi, socialnimi in verskimi institucijami. Upoštevanje duhovne dimenzije lahko pomembno prispeva k dostojanstvenemu, kakovostnemu in človeku prijaznemu staranju.

Izvirnost: Prispevek povezuje sodobna spoznanja o duhovnosti in duhovni oskrbi starostnikov z izzivi staranja prebivalstva ter dolgotrajne oskrbe. Posebej izpostavlja potrebo po sistematičnem razvoju tega področja v slovenskem prostoru in obravnavi duhovnosti kot sestavnega dela celostnega pristopa k starejšemu človeku.

Ključne besede: duhovnost, duhovna oskrba, starostniki, kakovost življenja, kakovostno staranje, domovi za starejše, religioznost, gerontologija, dolgotrajna oskrba, zdravstvena nega.

⁶ Fakulteta za komercialne in poslovne vede iz Celja, Lava 7, 3000 Celje, bojan.macuh@guest.arnes.si

SPIRITUAL CARE FOR OLDER ADULTS IN HOME AND INSTITUTIONAL ENVIRONMENTS: THE ROLE OF SPIRITUALITY IN QUALITY AGEING AND HOLISTIC CARE FOR OLDER PEOPLE

Summary

Purpose: The purpose of this paper is to present the importance of spiritual care for older adults in home and institutional settings and, based on contemporary scientific findings, to analyse the influence of spirituality on the quality of ageing. Particular attention is given to the role of spirituality in psychological well-being and in coping with illness, loss, loneliness, and end-of-life issues.

Methodology: The paper is based on a review and content analysis of Slovenian and international scientific and professional literature in the fields of spirituality, religiosity, gerontology, nursing, and long-term care. Findings from different studies are comparatively examined with regard to the importance of spiritual care for the quality of life of older adults.

Results and Conclusions: The literature review indicates that spirituality contributes significantly to the psychological well-being of older adults, reduced loneliness and depression, greater life satisfaction, and more effective coping with illness and loss. Higher levels of spiritual well-being are associated with better mental health, a greater sense of dignity, and a higher quality of life. Spiritual care is particularly important in nursing homes, hospitals, and other long-term care settings, where older adults often face the loss of independence, social roles, and social connections.

Research limitations: The paper is based on a review of existing literature and does not include original empirical research. The comparability of findings is also limited by differences in the conceptualisation and measurement of spirituality, as well as by differences between cultural, religious, and institutional settings. In Slovenia, spiritual care for older adults remains relatively under-researched.

Practical and/or Social implications: The findings highlight the need for a more systematic integration of spiritual needs into comprehensive care for older adults. The development of professional guidelines, additional staff training, and stronger interdisciplinary cooperation between healthcare, social care, and religious institutions are recommended. Recognising the spiritual dimension of care can contribute to dignified, high-quality, and person-centred ageing.

Originality: The paper integrates contemporary findings on spirituality and spiritual care for older adults with the challenges of population ageing and long-term care. It specifically highlights the need for the systematic development of this field in Slovenia and for recognising spirituality as an integral component of a holistic approach to caring for older adults.

Keywords: spirituality, spiritual care, older adults, quality of life, successful ageing, nursing homes, religiosity, gerontology, long-term care, nursing.

JEL Classification: J14 – Economics of the Elderly

Paper categorization: Review

Corresponding Author: Bojan Macuh; bojan.macuh@guest.arnes.si

DOI: 10.5281/zenodo.22943096

Uvod

Staranje prebivalstva predstavlja eno najpomembnejših demografskih značilnosti sodobne družbe. Napredek medicine, izboljšani življenjski pogoji in višji življenjski standard so pomembno prispevali k podaljševanju življenjske dobe, posledično pa se povečuje tudi delež prebivalcev v tretjem in četrtem življenjskem obdobju. Vzporedno s temi spremembami se povečujejo potrebe po zagotavljanju kakovostnega staranja, ki ne vključuje zgolj zadovoljevanja telesnih in materialnih potreb, temveč tudi psihološke, socialne in duhovne razsežnosti človekovega življenja.

Duhovnost je sestavni del človekove identitete in pomembno vpliva na njegovo doživljanje sveta, medosebnih odnosov ter življenjskega smisla. Čeprav se sodobne evropske družbe vse bolj soočajo s procesi sekularizacije, številne raziskave ugotavljajo, da pomen duhovnosti v starosti ne upada, temveč se pogosto povečuje. Starostniki se namreč v poznejših življenjskih obdobjih pogosteje srečujejo z vprašanji smisla življenja, minljivosti, bolezní, izgube bližnjih oseb in lastne smrtnosti. Prav zato postajajo duhovne potrebe pomemben del njihovega vsakdanjega življenja in vplivajo na kakovost staranja ter splošno življenjsko zadovoljstvo.

Posebej pomembno področje predstavlja duhovna oskrba starostnikov v institucionalnem okolju. Prehod v dom za starejše pogosto pomeni pomembno življenjsko spremembo, povezano z izgubo domačega okolja, zmanjšano samostojnostjo in spremembo socialnih vlog. V takšnih okoliščinah postajajo verske dejavnosti, duhovna podpora ter možnost izražanja osebnih verskih in duhovnih prepričanj pomembni dejavniki psihološkega blagostanja in občutka varnosti. Macuh in Raspor (2018) ugotavljata, da se velik delež stanovalcev slovenskih domov za starejše udeležuje verskih dejavnosti in da se potrebe po njih z višjo starostjo povečujejo. Podobno tudi Gedrih in Pahor (2009) opozarjata na pomen prepoznavanja in zadovoljevanja duhovnih potreb starostnikov kot sestavnega dela kakovostne oskrbe. V zadnjih desetletjih se je na področju gerontologije, zdravstvene nege in socialnega varstva uveljavil biopsihosocialno-duhovni model obravnave človeka, ki poudarja, da zdravja in kakovosti življenja ni mogoče razumeti zgolj skozi telesno in psihološko dimenzijo. Duhovna dimenzija pomembno vpliva na posameznikovo sposobnost soočanja z življenjskimi preizkušnjami, ohranjanje upanja, oblikovanje pozitivnega odnosa do staranja ter sprejemanje življenjskih sprememb. Številne domače in tuje raziskave potrjujejo povezavo med duhovnostjo, boljšim duševnim zdravjem, nižjo stopnjo depresivnosti, večjim občutkom smisla ter višjo kakovostjo življenja starostnikov. Namen prispevka je predstaviti pomen duhovnosti in duhovne oskrbe starostnikov v domačem in institucionalnem okolju ter na podlagi domačih in mednarodnih raziskav osvetliti vpliv duhovnosti na kakovostno staranje. Posebna pozornost je namenjena vlogi verskih dejavnosti v domovih za starejše, pomenu duhovne podpore pri ohranjanju dostojanstva in življenjskega smisla ter izzivom, s katerimi se srečujejo izvajalci duhovne oskrbe v sodobni družbi.

Staranje in duhovnost

Kot posledica sodobne, pretežno sekularne družbe, ki je individualistična in pluralistična, vse pogosteje prihaja do krize smisla in vrednot, ki se kaže tako na ravni posameznika kot na ravni celotne družbe. Družbeni pluralizem sicer sprejema in omogoča sobivanje raznolikih kultur in družbenih skupin ter posamezniku omogoča svobodnejšo izbiro načinov življenja in obnašanja, vendar pa je njegov učinek tudi v relativizaciji sistemov vrednot in tolmačenj ter posledična izguba samoumevnosti in možna dezorientacija posameznikov ali celih družbenih skupin. Resno ukvarjanje s problematiko smisla je pomembno, saj jasna duhovna orientacija nosi v sebi 'protistrup zoper eksistenčno ogroženost lastnega samorazumevanja' in zagotavlja moralna merila, na podlagi katerih posameznik presoja svojo umeščenost v družbo (Berger in Luckmann, 1999, povz. po Gedrih in Pahor, 2009, 192–93).

Če smo prej omenjali tabuizacijo starosti in staranja v zahodnih pluraliziranih in sekularnih družbah, pa to morda še bolj velja za duhovnost: »Najpogosteje v celoti ignoriramo ali podcenjujemo duhovno dobro počutje, morda zaradi eterične in intuitivne narave duhovnosti, oziroma zato, ker duhovnosti drugače kot v odnosu z vernostjo sploh ne pripoznavamo in jo tabuiramo.« (Skoberne, 2002, str. 23) Duhovnosti ni mogoče natančno definirati, večina avtorjev pa govori o dveh dimenzijah (Gedrih in Pahor, 2009, str. 192; Skoberne, 2002, str. 23; Šolar in Mihelič Zajec, 2007, str. 139). Horizontalna dimenzija je vezana na odnos s samim seboj, z drugimi ljudmi, okoljem in naravo ter predstavlja nereligiozno občutenje smisla življenja. Vertikalna dimenzija je vezana na odnos do Boga oziroma drugega božanstva ali višje sile. M. Burkhardt (1993) navaja štiri značilnosti duhovnosti, in sicer odnos posameznika do samega sebe, do okolja oziroma narave, do drugih ljudi in do boga. Potrebe, ki izhajajo iz naše duhovnosti, naj bi bile univerzalne in značilne za vsa verstva. Potreba po pomenu in smislu, potreba po ljubezni in vezeh z drugimi ter potreba po odpuščanju. Duhovnost lahko razdelimo tudi na dve kategoriji, ki sovpadata z ali sta vsaj sorodni prej omenjeni horizontalni in vertikalni dimenziji duhovnosti. Vera je tako univerzalna, je način življenja, delovanja in razumevanja samega sebe in poskus posameznika, da spozna in osmisli svoje mesto v okolju in družbi. Religija pa je organiziran sistem čaščenja s temeljnimi načeli, vedenjskimi pravili obredi in običaji, ki so vezani na ključne življenjske dogodke v življenju posameznika in družbe.

Vpliv duhovnosti na kakovostno staranje

Duhovna in religiozna stališča so pomembna v človekovem življenju. Vplivajo na življenjski slog, vedenja in čustva glede bolezni in smrti ... Izrazit je pomen duhovnih stališč v času bolezni, ko pomagajo bolniku in svojcem sprejeti bolezen in jim olajšati njeno breme, je zapisal Skoberne (2002, str. 25). Duhovnost pa ima pozitiven vpliv ne le pri soočanju pacientov in oskrbovancev z boleznijo in smrtjo, temveč tudi sicer pri osmišljanju življenja v starosti in sprejemanju staranja. Iz tujine izhajajo številna poročila o pozitivnem vplivu duhovnosti, posebej pa tudi religioznosti na duševno, psihično in posledično tudi fizično zdravje oskrbovancev v domovih za starejše (Če omenimo le nekatere bolj odmevne ali novejšje: Bernard idr., 2017; Braam idr., 2001; Ballew idr., 2012; Manning in Miles, 2018). Pojavljajo se sicer tudi poročila o določenih negativnih vplivih religioznosti (e. g. Pargament idr., 2004), vendar pa le-ta moramo razumeti skozi vidik različnih vrst religiozne motivacije, ki jih navajata O'Connor in Vallerand (1989). Avtorja namreč, tako kot večina drugih študij, ugotavljata pozitivno korelacijo med vernostjo in soočanjem s staranjem, kadar je religiozna motivacija samoiniciativna, rahlo negativno korelacijo pa opažata v primerih prisile, torej kadar se od starostnikov pričakuje, da so verni, ali da se udeležujejo verskih obredov.

Kljub dolgi zgodovini gerontologije, pa tudi pastorage v slovenskih domovih za ostarele ter ob vse večji aktualnosti tematike duhovnosti in staranja ter njunega medsebojnega vpliva na zdravje in počutje starostnikov, je bilo v Sloveniji izvedeno le manjše število študij, ki bi neposredno raziskovale odnos med duhovnostjo ali vernostjo in staranjem. Prvo večjo raziskavo o potrebah po duhovni oskrbi stanovalcev in oskrbovalcev sta objavili M. Gedrih in M. Pahor (2009) na primeru domov za starejše v Ljubljani. Rezultati te raziskave so zanimivi, saj dajejo vpogled v dejanske duhovne (tako horizontalne kot vertikalne dimenzije) potrebe starostnikov, vendar pa je bila raziskava izvedena le na vzorcu populacije starostnikov iz urbanega ljubljanskega okolja, zato menimo, da rezultatov ni mogoče povsem posplošiti na območje celotne Slovenije in zato ni primerljiva z našo raziskavo.

V zaključku svoje raziskave Macuh in Raspor (2018) navajata, da ima država Slovenija s Svetim sedežem pravno formalno urejene odnose. Na osnovi tega menimo, da bi v tistih domovih za starejše po Sloveniji (zasebnih in na osnovi dobrega sodelovanja tudi javnih), kjer starostniki še nimajo zagotovljenih pogojev za izvajanje verskih dejavnosti, to zagotovo morali urediti. Po zadnjem popisu prebivalstva (Popis 2002) se je 57,8 % vseh Slovencev izreklo za kristjane. Pretežno krščanskemu prebivalstvu Slovenije je zato potrebno omogočiti, da imajo v obdobju, ko preidejo v domove za starejše, na voljo tudi tovrstne storitve. Te nikakor niso obvezujoče za vse oskrbovance, vsekakor pa dobrodošla dopolnitev kakovostnega življenja starostnikov v tretjem in četrtem življenjskem obdobju, saj se z višjo starostjo, kot je pokazala raziskava, te potrebe povečujejo. V 90 % vključenih domov za starejše iz naše raziskave ima zgledno urejeno izvajanje verskih dejavnosti in s tem posledično možnost, da se starostniki udeležujejo le-teh (vedno, občasno ali vsaj ob večjih praznikih se udeležuje 61,4 % v raziskavo vključenih starostnikov).

Skrbi pa dejstvo, da se svojci in starostniki skupaj zelo redko udeležujejo verskih obredov (68,7 % se svojci s starostniki ne udeležujejo). Kaj je temu razlog, lahko samo ugibamo, a iz individualnih razgovorov je mogoče sklepati, da svojci bodisi nimajo časa bodisi ne želijo skupaj s starostniki, ki bivajo v domovih preživljati časa, ki jim ga namenijo za obiske, ob verskih obredih. Glede na to, da smo bili pri vzorcu starostnikov za našo raziskavo omejeni, lahko pričujoči izsledki služijo le kot izhodišče. Predlagamo, da bi to področje še podrobneje raziskali v eni izmed prihodnjih poglobljenih raziskav.

Slovenska družba se stara. Država in Cerkev bi morali skupaj dopolniti in oblikovati celoviti program verske oskrbe v državnih institucijah (domovih za starejše, bolnicah ipd.). Kakšno versko oskrbo bomo imeli v bodoče v slovenskih domovih za starejše je najprej potrebno vprašati starostnike, ki v teh domovih bivajo. Ne smemo pa pozabiti na starejše, ki so pred tem, da se jim v domovih za starejše pridružijo. S tem bi starostnikom omogočili še bolj kakovostno staranje, kar mora biti cilj vsake sodobne socialne družbe (prav tam).

V sklepu ugotavljam, da starostniki v tretjem in četrtem življenjskem obdobju glede na možnosti in vse ovire, s katerimi se soočajo v tem obdobju, veliko pozornosti posvečajo izpolnjevanju svojih potreb. To je prisotno tako v okviru bivanja doma, kakor tudi v institucionalni obliki bivanja in tudi ostalih oblikah izven institucionalne oskrbe. Nikakor ne smemo pozabiti na velik pomen medgeneracijskega sodelovanja, kakor tudi področje prostovoljstva.

Duhovna oskrba starostnikov v domačem okolju

Sodobne gerontološke raziskave poudarjajo, da si velika večina starejših želi čim dlje ostati v domačem okolju, kjer ohranja svojo identiteto, socialne vezi in občutek avtonomije. Dom ne predstavlja zgolj fizičnega prostora bivanja, temveč prostor življenjskih spominov, osebne zgodovine in občutka varnosti. Prav zaradi tega ima duhovna oskrba v domačem okolju poseben pomen.

Duhovna oskrba starostnikov v domačem okolju se najpogosteje izvaja preko družinskih članov, verskih skupnosti, prostovoljcev, patronažnih medicinskih sester in drugih strokovnih delavcev. Pri tem ne gre zgolj za izvajanje verskih obredov, temveč za celostno podporo pri iskanju življenjskega smisla, ohranjanju upanja, medosebnih odnosov in občutka pripadnosti skupnosti. Puchalski idr. (2014)

poudarjajo, da duhovna oskrba vključuje spoštovanje posameznikovih vrednot, prepričanj in življenjskih ciljev ter predstavlja pomemben element človekovega dostojanstva.

Duhovna oskrba starejših doma temelji predvsem na ohranjanju verskih in družinskih tradicij, prenos le-teh s starejših na mlajše in iskanje smisla življenja v okviru duhovnosti v obdobju po upokojitvi in kasneje.

Novejše raziskave ugotavljajo, da starostniki, ki imajo možnost rednega vključevanja v duhovne ali religiozne dejavnosti, pogosteje poročajo o višji stopnji zadovoljstva z življenjem, nižji stopnji osamljenosti ter boljšem duševnem zdravju (Ilmi idr., 2024). Posebno pomembna je vloga lokalnih verskih skupnosti, ki omogočajo ohranjanje socialnih stikov in občutka pripadnosti tudi pri posameznikih z zmanjšano mobilnostjo.

Pomembno vlogo imajo tudi svojci. Raziskave kažejo, da kakovostni medgeneracijski odnosi pomembno prispevajo k duhovnemu blagostanju starejših oseb. Redni obiski, skupni pogovori o življenjskih izkušnjah, družinskih vrednotah in življenjskem smislu predstavljajo pomemben vir psihološke in duhovne podpore. Nasprotno pa socialna izolacija in osamljenost povečujeta tveganje za depresijo, tesnobo in zmanjšano kakovost življenja (Hodge idr., 2024).

Posebno pozornost je treba nameniti starostnikom s kroničnimi boleznimi. Cheng idr. (2025) ugotavljajo, da neizpolnjene duhovne potrebe pomembno vplivajo na slabšo kakovost življenja, povečano psihološko stisko in zmanjšano sposobnost prilagajanja na bolezen. Sodobni modeli skupnostne oskrbe zato vse pogosteje vključujejo tudi duhovno dimenzijo obravnave, ne zgolj skozi občasno obiskovanje verskih obredov, temveč tudi skrb za razne druge oblike duhovnih vaj in druženj.

Duhovna oskrba v institucionalni oskrbi

Institucionalna oskrba predstavlja pomemben del sistema dolgotrajne oskrbe v sodobnih družbah. V domovih za starejše, bolnišnicah in drugih ustanovah se starostniki pogosto srečujejo z izgubo samostojnosti, spremembo življenjskega okolja, zmanjšano socialno mrežo ter večjim številom zdravstvenih težav. Takšne okoliščine povečujejo potrebo po celostni obravnavi, ki vključuje tudi duhovno dimenzijo. Svetovna zdravstvena organizacija in številne strokovne organizacije poudarjajo, da je duhovna oskrba sestavni del kakovostne zdravstvene in socialne oskrbe. Duhovne potrebe se pogosto okrepijo ob soočanju z boleznijo, invalidnostjo, izgubo partnerja ali bližino smrti. V teh obdobjih starejši pogosteje razmišljajo o življenjskem smislu, vrednotah, odpuščanju in medosebnih odnosih, četudi v predhodnem življenjskem obdobju temu niso posvečali posebne pozornosti.

Raziskava Cameron idr. (2024) je pokazala, da ustrezna kulturna in duhovna oskrba pomembno prispeva k višji kakovosti življenja stanovalcev domov za starejše. Avtorji ugotavljajo, da starostniki visoko vrednotijo možnost izvajanja verskih praks, pogovora o eksistencialnih vprašanjih ter ohranjanja kulturne in verske identitete.

Pomembno vlogo pri izvajanju duhovne oskrbe imajo zdravstveni delavci. Dos Santos idr. (2024) ugotavljajo, da medicinske sestre pogosto prepoznajo duhovne potrebe starostnikov že med vsakodnevno zdravstveno nego. Njihova sposobnost empatičnega poslušanja, spoštljive komunikacije in prepoznavanja eksistencialnih stisk lahko pomembno prispeva k boljšemu počutju oskrbovancev.

Kljub temu številne raziskave opozarjajo na pomanjkljivo usposobljenost zaposlenih za izvajanje duhovne oskrbe. Morland, Rykkje in McSherry (2024) ugotavljajo, da zdravstveni delavci pogosto izražajo negotovost glede prepoznavanja in obravnave duhovnih potreb. Zato avtorji priporočajo sistematično vključevanje vsebin s področja duhovne oskrbe v izobraževalne programe zdravstvenih in socialnih strok. V nadaljevanju predstavljam nekaj le-teh.

Novejše raziskave o duhovni oskrbi starostnikov (2022–2025)

V zadnjih letih je bilo objavljenih več pomembnih raziskav, ki potrjujejo pozitiven vpliv duhovnosti na zdravje in kakovost življenja starostnikov. V nadaljevanju si pogledajmo najprej primere tujih raziskav.

Coelho-Júnior idr. (2022) so v obsežnem pregledu raziskav ugotovili, da religioznost in duhovnost pomembno prispevata k zmanjševanju depresivnih simptomov ter izboljšanju duševnega zdravja starejših oseb. Avtorji poudarjajo, da duhovnost deluje kot pomemben zaščitni dejavnik pred osamljenostjo in psihološko stisko. Buja idr. (2024) so v sistematičnem pregledu raziskovali povezavo med religioznostjo, duhovnostjo in preživetjem starostnikov. Ugotovili so statistično pomembno povezavo med višjo stopnjo religioznosti in daljšo življenjsko dobo. Avtorji menijo, da so razlogi povezani z bolj zdravim življenjskim slogom, večjo socialno podporo in učinkovitejšim soočanjem s stresom.

Illi idr. (2024) so analizirali različne oblike duhovne oskrbe starejših oseb v skupnosti. Rezultati kažejo, da duhovne intervencije izboljšujejo psihološko blagostanje, zmanjšujejo občutke osamljenosti ter povečujejo občutek življenjskega smisla. Hodge idr. (2024) ugotavljajo, da starostniki med najpomembnejše duhovne potrebe uvrščajo občutek pripadnosti, kakovostne medosebne odnose, stik z družino ter možnost izražanja verskih prepričanj. Avtorji opozarjajo, da institucionalna oskrba pogosto ne prepozna vseh teh potreb v zadostni meri. Cheng (2025) meni, da kompetence zdravstvenih delavcev za izvajanje duhovne oskrbe pomembno vplivajo na kakovost oskrbe. Strokovnjaki, ki so deležni dodatnega izobraževanja s področja duhovnosti, lažje prepoznajo potrebe starostnikov in učinkoviteje vzpostavljajo terapevtski odnos. Xue idr. (2025) pa so raziskovali povezanost med dostojanstvom starostnikov in kakovostjo oskrbe v ustanovah dolgotrajne oskrbe. Rezultati kažejo, da spoštovanje posameznikovih duhovnih potreb pomembno prispeva k občutku dostojanstva, samospoštovanja in zadovoljstva z življenjem.

Kang et al. (2026) so izvedli raziskavo o vplivu duhovne oskrbe na izide pri napredovalih kroničnih boleznih. Preučevan je bil vpliv duhovne oskrbe na čustvene in eksistencialne izide pri starejših bolnikih. Avtorji ugotavljajo, da je visoka stopnja duhovnega blagostanja konsistentno povezana z večjo odpornostjo (resilience) in boljšim sprejemanjem smrti. Raziskava hkrati opozarja na t. i. "vrzel v izvajanju", saj pacienti še vedno poročajo o neizpoljenih duhovnih potrebah kljub obstoječim kliničnim smernicam. Raziskava, ki so jo objavili Li et al. (2026), je z regresijsko analizo določila prednostne duhovne potrebe starejših v različnih kulturnih okoljih. Ugotovljeno je bilo, da sta najpomembnejši potrebi po iskanju smisla in namena, sledijo pa potrebe po ljubezni, povezanosti in soočanju z umiranjem. Rezultati kažejo, da osamljenost v domači oskrbi močno poveča duhovno stisko, medtem ko ustrezna podpora izboljša prilagajanje na starostne izgube. Študija, ki sta jo izvedla Avci in Čavuškoğlu (2024), poudarja, da staranje prinaša specifične potrebe, kot so urejanje odnosov (odpuščanje) in ohranjanje upanja ob fizičnem propadanju. Avtorja dokazujeta, da v domovih za starejše duhovna oskrba ne sme biti omejena le na verske obrede, temveč mora kot del celostne oskrbe vključevati spremstvo pri iskanju identitete po upokojitvi in izgubi socialnih vlog.

Skupna ugotovitev navedenih raziskav je, da duhovna oskrba ni zgolj dodatek zdravstveni in socialni oskrbi, temveč njen pomemben sestavni del, ki pomembno vpliva na celostno blagostanje starejšega človeka.

Slovenske raziskave in stanje na področju duhovne oskrbe

V Sloveniji področje duhovne oskrbe starostnikov še ni sistematično raziskano v enaki meri kot v nekaterih državah sveta. Kljub temu pa so posamezne raziskave pomembno prispevale k razumevanju duhovnih potreb starejših oseb predvsem v Sloveniji.

Gedrih in Pahor (2009) ugotavljata, da imajo stanovalci domov za starejše izražene potrebe po pogovoru o življenjskem smislu, medosebnih odnosih, smrti in religioznih vprašanjih. Njuna raziskava je pokazala, da številni starostniki duhovne potrebe razumejo širše od same religioznosti. Macuh in Raspor (2018) menita, da se verskih dejavnosti v domovih za starejše udeležuje pomemben delež stanovalcev ter da se potrebe po duhovni oskrbi z naraščanjem starosti povečujejo. Avtorja poudarjata pomen zagotavljanja verske svobode in dostopnosti verskih dejavnosti v institucionalnem okolju. Skoberne (2002) opozarja, da je duhovna dimenzija človeka pogosto zapostavljena kljub njenemu pomembnemu vplivu na kakovost življenja in soočanje z boleznijo. Podobno ugotavljata tudi Šolar in Mihelič Zajec (2007), ki poudarjata potrebo po večji vključitvi duhovnosti v zdravstveno nego starostnikov.

Najnovejša slovenska kvantitativna raziskava (Rihar, 2025) analizira vzorce duhovnih potreb pri starostnikih v paliativni oskrbi. Ugotovitve kažejo, da so pri slovenskih starostnikih najbolj izražene potrebe po dajanju in prejemu odpuščanja ter ohranjanju ljubečega odnosa do sebe. Raziskava izpostavlja nujnost vključevanja duhovne komponente v standardne protokole zdravstvene nege v Sloveniji. Kvalitativna sinteza, ki jo je opravil Deučman (2025) sicer obravnava širši spekter oskrbe, a v ospredje postavlja duhovno dimenzijo skozi teme avtonomije in občutka doma. Raziskava ugotavlja, da prehod v dom pogosto povzroči občutek izolacije, ki ga lahko učinkovito ublaži le individualiziran pristop s poudarkom na čustveni in duhovni podpori, kar je ključno za ohranjanje dostojanstva stanovalcev.

Slovenska zakonodaja zagotavlja svobodo veroizpovedi in možnost izvajanja verskih dejavnosti v institucijah socialnega varstva. Kljub temu med posameznimi ustanovami še vedno obstajajo razlike glede organiziranosti in dostopnosti duhovne oskrbe. Prihodnji razvoj dolgotrajne oskrbe bo zato zahteval oblikovanje enotnih strokovnih smernic in standardov na tem področju.

Razprava

Pregled slovenskih in mednarodnih raziskav potrjuje, da duhovnost predstavlja pomembno razsežnost kakovostnega staranja. Čeprav se sodobne družbe vse bolj sekularizirajo, potrebe po smislu, pripadnosti, upanju, odpuščanju in preseganju življenjskih stisk ostajajo univerzalne človekove potrebe. Starost predstavlja življenjsko obdobje, v katerem posameznik pogosteje razmišlja o svojem življenju, preteklih izkušnjah, izgubah, medosebnih odnosih in lastni smrtnosti. Prav zato duhovna dimenzija v tem obdobju pridobiva poseben pomen.

Raziskave dosledno ugotavljajo, da imajo starostniki z višjo stopnjo duhovnega blagostanja boljše duševno zdravje, manj depresivnih simptomov, večjo življenjsko zadovoljstvo in višjo kakovost življenja (Coelho-Júnior idr., 2022; Buja idr., 2024). Duhovnost deluje kot pomemben varovalni dejavnik pred občutki osamljenosti, socialne izolacije in eksistencialne stiske, ki so med najpogostejšimi izzivi staranja.

Pri analizi raziskav je mogoče ugotoviti, da sodobna strokovna literatura vse bolj razlikuje med religioznostjo in duhovnostjo. Religioznost se nanaša predvsem na pripadnost določeni verski skupnosti, izvajanje verskih obredov in sprejemanje verskih naukov, medtem ko duhovnost zajema širše področje iskanja smisla, osebnih vrednot, medosebnih odnosov in povezanosti s transcendenco. Posameznik je lahko globoko duhoven tudi brez formalne pripadnosti določeni religiji. Zaradi tega sodobni modeli duhovne oskrbe poudarjajo individualiziran pristop, ki spoštuje osebne vrednote, prepričanja in življenjske izkušnje posameznika.

Poseben pomen ima duhovna oskrba v institucionalnem okolju. Preselitev v dom za starejše pogosto pomeni pomembno življenjsko prelomnico, povezano z izgubo samostojnosti, spremembo socialnih vlog in zmanjšano povezanostjo z domačim okoljem. Raziskave kažejo, da možnost udeležbe pri verskih dejavnostih, pogovor o eksistencialnih vprašanjih ter podpora pri iskanju življenjskega smisla pomembno prispevajo k boljšemu psihološkemu počutju stanovalcev (Cameron idr., 2024; Hodge idr., 2024).

Pomemben izziv ostaja usposobljenost zaposlenih. Številni zdravstveni in socialni delavci poročajo, da se pri svojem delu srečujejo z duhovnimi vprašanji starostnikov, vendar se pogosto ne čutijo dovolj kompetentne za njihovo obravnavo (Morland, Rykkje in McSherry, 2024). To kaže na potrebo po vključevanju vsebin s področja duhovne oskrbe v izobraževalne programe zdravstvenih, socialnih in gerontoloških strok.

Slovenske raziskave potrjujejo ugotovitve mednarodnih avtorjev. Macuh in Raspor (2018) ugotavljata, da se potrebe po verskih dejavnostih in duhovni podpori z višjo starostjo povečujejo. Gedrih in Pahor (2009) pa opozarjata, da starostniki izražajo številne duhovne potrebe, ki pogosto ostajajo neprepoznane. Zato bo v prihodnje potrebno več raziskav, ki bodo omogočile oblikovanje strokovno utemeljenih smernic za izvajanje duhovne oskrbe v Sloveniji.

Zaključek

Duhovna oskrba starostnikov postaja pomemben element sodobne gerontološke, zdravstvene in socialne obravnave. Demografsko staranje prebivalstva, podaljševanje življenjske dobe in vse večji delež oseb, ki bivajo v različnih oblikah institucionalne oskrbe, povečujejo potrebo po celostnem pristopu k človeku. Takšen pristop mora poleg telesnih, psiholoških in socialnih potreb vključevati tudi duhovno dimenzijo.

Pregled domače in tuje literature kaže, da duhovnost pomembno prispeva k kakovosti življenja starostnikov. Pozitivno vpliva na duševno zdravje, zmanjšuje občutke osamljenosti in depresivnosti, krepi občutek življenjskega smisla ter pomaga pri soočanju z boleznijo, izgubo in bližino smrti. Novejše raziskave potrjujejo, da imajo starostniki, katerih duhovne potrebe so prepoznane in ustrezno podprte, višjo stopnjo življenjskega zadovoljstva, boljše psihološko blagostanje in večji občutek dostojanstva.

V domačem okolju imajo pri zagotavljanju duhovne podpore pomembno vlogo družina, prostovoljci, lokalne skupnosti in verske organizacije. V institucionalni oskrbi pa je nujno zagotoviti pogoje za izvajanje verskih dejavnosti ter razvijati kompetence zaposlenih za prepoznavanje in obravnavo duhovnih potreb stanovalcev. Pri tem je potrebno spoštovati versko svobodo, kulturno raznolikost in individualne življenjske nazore posameznikov.

Slovenija ima na področju duhovne oskrbe starostnikov dobro izhodišče, vendar bo v prihodnje potrebno oblikovati jasnejše strokovne smernice, razviti izobraževalne programe za zaposlene in spodbuditi nadaljnje raziskovanje tega področja. Le s celostnim razumevanjem človeka bo mogoče zagotoviti dostojanstveno, kakovostno in človeku prijazno staranje.

Literatura in viri

1. Avcı, N., & Çavuşoğlu, S. (2024). The role of spirituality in coping with chronic illness in older adults. *Journal of Religion and Health*, 63(1), 45–62.
2. Ballew, S. H., Hannum, S. M., Gaines, J. M., Marx, K. A., Parrish, J. M., & Holt, C. L. (2012). The role of spiritual experiences in quality of life among older adults. *Journal of Religion and Health*, 51(3), 729–741.
3. Berger, P. L., & Luckmann, T. (1999). *Modernity, pluralism and the crisis of meaning*. Gütersloh: Bertelsmann Foundation Publishers.
4. Bernard, M., Rickett, M., & Amigoni, A. (2017). Aging, spirituality and well-being. *Journal of Population Ageing*, 10(2), 89–105.
5. Braam, A. W., Beekman, A. T. F., Deeg, D. J. H., Smit, J. H., & Van Tilburg, W. (2001). Religiosity as a protective factor against depressive symptoms in later life. *American Journal of Geriatric Psychiatry*, 9(2), 176–186.
6. Buja, A., Grotto, G., Vo, D., Scioni, M., Perissinotto, E., & Baldo, V. (2024). Association of religiosity and spirituality with survival among older adults: A systematic review. *Journal of Public Health*.
7. Burkhardt, M. A. (1993). Characteristics of spirituality in the lives of women in a rural Appalachian community. *Journal of Transcultural Nursing*, 4(2), 12–18.
8. Cameron, N., Fetherstonhaugh, D., & Ibrahim, J. (2024). What is needed to provide high-quality cultural and spiritual care in long-term care homes? *Journal of Long-Term Care*, 371–382.
9. Cheng, L. (2025). Exploring spiritual care competence among geriatric nurses. *Journal of Religion and Health*.
10. Cheng, L., Li, Y., Zhang, X., & Wang, H. (2025). Spiritual needs and quality of life among older adults with chronic illness. *BMC Geriatrics*.
11. Coelho-Júnior, H. J., Gonçalves, I. O., Sampaio, R. A. C., et al. (2022). Religiosity, spirituality and mental health among older adults: A systematic review. *Frontiers in Psychiatry*, 13, 851363.
12. Deučman, P. (2025). Izkušnje starejših oseb z oskrbo v domovih za starejše (Magistrsko delo). Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede.
13. Dos Santos, F. C., Barbosa, M. A., & Oliveira, R. C. (2024). Impact of spiritual care delivered by nurses on psychological well-being among chronically ill patients. *International Journal of Nursing Practice*.
14. Gedrih, M., & Pahor, M. (2009). Duhovne potrebe starostnikov v domovih za starejše. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Hodge, D. R., Jiang, L., Sun, F., & Bonifas, R. P. (2024). Identifying and addressing spiritual needs among older adults in care facilities. *Journal of Applied Gerontology*, 43(10).
16. Ilmi, A. A., Abdullah, K. L., Chan, C. M., & Hassan, N. H. (2024). Spiritual care for older people living in the community: A scoping review. *Journal of Religion, Spirituality & Aging*.
17. Kang, J., et al. (2026). The influence of spirituality in the care of patients with advanced chronic illnesses and at the end of life: An integrative review. *PubMed Central* (PMC12913316).
18. Li, W., et al. (2026). Exploring spiritual needs in older adults with chronic illnesses across diverse cultures: A cross-sectional analysis. *PMC Journal of Clinical Medicine* (PMC12751557).
19. Macuh, B. in Raspor, A. (2018). Duhovna oskrba starejših v domovih za starejše. Ljubljana, *Bogoslovni vestnik*, letnik 78, št. 2.
20. Manning, L. K., & Miles, A. (2018). Examining the effects of spirituality on successful aging. *Journal of Religion, Spirituality & Aging*, 30(1), 1–15.
21. Morland, M., Rykkje, L., & McSherry, W. (2024). Spiritual care for older nursing home residents: Healthcare professionals' experiences and suggestions for skills development. *Nordisk Sygeplejeforskning*.
22. O'Connor, B. P., & Vallerand, R. J. (1989). Religious motivation in the elderly. *Journal of Social Psychology*, 129(2), 157–167.
23. Pargament, K. I., Koenig, H. G., Tarakeshwar, N., & Hahn, J. (2004). Religious coping methods as predictors of psychological outcomes among older adults. *Journal of Health Psychology*, 9(6), 713–730.
24. Puchalski, C. M., Vitillo, R., Hull, S. K., & Reller, N. (2014). Improving the spiritual dimension of whole person care. *Journal of Palliative Medicine*, 17(6), 642–656.
25. Rihar, M. (2025). Duhovna oskrba starostnika v paliativni zdravstveni negi (Diplomsko delo). Fakulteta za zdravstvo Angele Boškin.
26. Skoberne, M. (2002). Duhovnost in zdravstvena nega. Ljubljana: Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije.
27. Šolar, B., & Mihelič Zajec, A. (2007). Duhovnost v zdravstveni negi starostnika. *Obzornik zdravstvene nege*, 41(2), 137–145.
28. World Health Organization. (2021). *Decade of Healthy Ageing 2021–2030*. Geneva: WHO.
29. Xue, Y., Li, H., Zhang, X., & Wang, J. (2025). Dignity and spiritual care in long-term care facilities: A cross-sectional study. *BMC Geriatrics*.

KORPORATIVNA VARNOST V IGRALNIŠKO-ZABAVIŠČNEM PODJETJU: KLJUČNI IZZIVI IN SODOBNI PRISTOPI

Sašo Murtič  <https://orcid.org/0000-0002-2959-6309>⁷

Andrej Kovačič  ⁸

Andrej Raspor  <https://orcid.org/0000-0002-8098-9554>⁹

Prejem 7. 6. 2026.

Poslano v recenzijo 8. 6. 2026.

Sprejeto v objavo 21. 9. 2026.

Povzetek

Namen: Namen prispevka je predstaviti pomen korporativne varnosti v igralniško-zabaviščnem okolju ter opredeliti ključna varnostna tveganja in sodobne pristope k njihovemu obvladovanju. Posebna pozornost je namenjena povezovanju organizacijskih, kadrovskih in tehničnih ukrepov za zaščito zaposlenih, gostov, premoženja, podatkov in ugleda igralniško-zabaviščnih organizacij.

Metodologija: Prispevek temelji na pregledu in vsebinski analizi strokovne in znanstvene literature s področja korporativne varnosti, fizičnega in tehničnega varovanja, informacijske in kibernetske varnosti ter obvladovanja tveganj v igralniško-zabaviščnem okolju. Posamezna področja varnosti so obravnavana z vidika njihovih posebnosti in medsebojne povezanosti.

Ugotovitve: Igralniško-zabaviščno okolje je zaradi velikega pretoka ljudi in denarja, obdelave osebnih podatkov ter stalne dostopnosti storitev izpostavljeno specifičnim varnostnim tveganjem. Med pomembnejše sodijo tatvine, goljufije, nepooblaščen dostop, konfliktni dogodki, zlorabe podatkov, kibernetske grožnje in pranje denarja. Učinkovita korporativna varnost zato zahteva povezovanje fizičnega in tehničnega varovanja, informacijske in kibernetske varnosti, organizacijskih postopkov ter ustrezno usposobljenega osebja. Pomemben izziv predstavlja tudi zagotavljanje visoke ravni varnosti ob hkratnem ohranjanju kakovostne uporabniške izkušnje in gostoljubnega okolja.

Omejitve: Prispevek temelji na pregledu obstoječih spoznanj in ne vključuje lastne empirične raziskave. Zaradi razlik v velikosti, organiziranosti, tehnološki razvitosti in obsegu poslovanja igralniško-zabaviščnih organizacij posameznih varnostnih rešitev ni mogoče neposredno in enotno prenesti v vsa okolja.

Praktične in/ali družbene posledice: Ugotovitve kažejo na potrebo po celovitem in integriranem upravljanju korporativne varnosti. Pomembni so uporaba sodobnih videonadzornih sistemov in sistemov nadzora dostopa, spremljanje transakcij, podatkovna analitika za zaznavanje neobičajnih vzorcev ter zagotavljanje kibernetske varnosti. Poseben pomen imajo usposabljanje zaposlenih, učinkovito sodelovanje z državnimi organi in policijo ter zagotavljanje skladnosti s predpisi s področja iger na srečo, varstva osebnih podatkov in preprečevanja pranja denarja.

Izvirnost: Prispevek korporativno varnost v igralniško-zabaviščnem okolju obravnava celostno in povezuje fizično, tehnično, informacijsko, kibernetsko, kadrovsko in organizacijsko razsežnost varnosti. Posebej izpostavlja potrebo po ravnovesju med učinkovitim obvladovanjem varnostnih tveganj ter zagotavljanjem varnega, kakovostnega in gostoljubnega okolja za obiskovalce.

Ključne besede: korporativna varnost, igralniško-zabaviščno okolje, organizacija, osebje, tehnologija, varnost, varovanje.

⁷ Visoka šola za logistiko in menedžment Arema, Kidričeva ulica 28, Rogaška Slatina, saso.murtic@gmail.com

⁸ IVK Inštitut / Varensvet, Tržaška cesta 132, 1000 Ljubljana; andrej.kovacic@varensvet.si

⁹ Fakulteta za komercialne in poslovne vede iz Celja, Lava 7, 3000 Celje, andrej.raspor@t-2.si

CORPORATE SECURITY IN THE GAMING AND ENTERTAINMENT INDUSTRY: KEY CHALLENGES AND CONTEMPORARY APPROACHES

Summary

Purpose: The purpose of this paper is to present the importance of corporate security in the gaming and entertainment environment and to identify the key security risks and contemporary approaches to their management. Particular attention is given to the integration of organizational, personnel, and technical measures aimed at protecting employees, guests, property, data, and the reputation of gaming and entertainment organizations.

Methodology: The paper is based on a review and content analysis of professional and scientific literature in the fields of corporate security, physical and technical security, information and cybersecurity, and risk management in the gaming and entertainment environment. Individual areas of security are examined in terms of their specific characteristics and interconnections.

Results and Conclusions: Due to the large flow of people and money, the processing of personal data, and the continuous availability of services, the gaming and entertainment environment is exposed to specific security risks. The most significant risks include theft, fraud, unauthorized access, conflict-related incidents, data misuse, cyber threats, and money laundering. Effective corporate security therefore requires the integration of physical and technical security, information and cybersecurity, organizational procedures, and appropriately trained personnel. A particular challenge is maintaining a high level of security while preserving a positive customer experience and a welcoming environment.

Research limitations: The paper is based on a review of existing findings and does not include original empirical research. Due to differences in the size, organizational structure, technological development, and scope of operations of gaming and entertainment organizations, individual security solutions cannot be directly and uniformly applied to all organizational settings.

Practical and/or Social implications: The findings highlight the need for a comprehensive and integrated approach to corporate security management. Important measures include the use of modern video surveillance and access control systems, transaction monitoring, data analytics for detecting unusual patterns, and effective cybersecurity measures. Particular attention should also be given to employee training, cooperation with public authorities and law enforcement agencies, and compliance with regulations concerning gambling, personal data protection, and the prevention of money laundering.

Originality: The paper provides a comprehensive perspective on corporate security in the gaming and entertainment environment by integrating its physical, technical, information, cybersecurity, personnel, and organizational dimensions. It particularly emphasizes the need to balance effective security risk management with the provision of a safe, high-quality, and welcoming environment for guests.

Keywords: corporate security, gaming and entertainment environment, organization, personnel, technology, security, protection.

JEL Classification: L83 Sports • Gambling • Restaurants • Recreation • Tourism

Paper categorization: Review

Corresponding Author: Sašo Murtič; saso.murtic@gmail.com

DOI: 10.5281/zenodo.22943124

Uvod

Pomen varnosti v sodobnem in globaliziranem svetu, je sestavni del splošnega gospodarstva, proizvodnje in storitvene dejavnost, ki pomembno vpliva na delovanje sodobne družbe, ker omogoča organizacijo, načrtovanje in izvajanje pretoka ljudi, pretoka denarja, blaga, informacij ter storitev. Zaradi hitrega razvoja družbe, globalnega gospodarstva, mednarodne menjave blaga in hitrega tehnološkega napredka, velikega potrošništva, potrebe po zabavi in igri na srečo, postaja varnost in varnostni procesi vse bolj kompleksni, s čemer naraščajo tudi različna varnostna tveganja. Varnost zato predstavlja enega izmed ključnih dejavnikov uspešnega delovanja logističnih sistemov (Christopher, 2016; Ballou, 2004).

Pomen varnega okolja v sodobnem varnostnem svetu naj bi predstavljali inteligentni sistemi, ki vključujejo umetno inteligenco, biometrične tehnologije, satelitsko sledenje, video nadzorne sisteme, brezpilotna letala ter napredne komunikacijske in informacijske rešitve. Kajti njihova uporaba (AI – umetna inteligenca) omogoča učinkovitejše zaznavanje nevarnosti, analizo podatkov in pravočasno odzivanje na morebitne varnostne grožnje (Rushton, Croucher in Baker, 2014; Waters, 2011).

Razvoj digitalizacije in informacijske tehnologije je povečal pomen kibernetske varnosti, ki v mednarodnih povezavah ima nalogo zagotoviti varen in neprekinjen pretok informacij in varno uporabo informacijskih sistemov. Ena od možnih nevarnosti so kibernetski napadi, ki lahko povzročijo motnje v delovanju sistemov, izgubo dragocenih podatkov ter veliko gospodarsko škodo, kar je mogoče tudi v področju igralništva, ki je sestavni del gospodarske dejavnosti (turizem in zabava). Zaradi tega morajo vse vrstne organizacije vse pogostejše uporabljajo šifrirane komunikacijske sisteme, sisteme satelitskega sledenja, biometrično identifikacijo in druge napredne varnostne tehnologije (Christopher, 2016).

V vsesplošni gospodarski dejavnosti (kjer štejemo tudi igralništvo, kot posebno turistično poglavje ali poglavje v turizmu) pomembno vlogo pri zagotavljanju varnosti predstavljajo inteligentni sistemi, ki omogočajo zbiranje, obdelavo, sortiranje, prepoznavanje in analizo podatkov v realnem času. V tem sklopu prepoznamo nove oblike uporabe umetne inteligence, ki s pomočjo videonadzora, naprednih senzorjev, brezpilotnih letal in avtomatiziranih nadzornih sistemov, omogoča hitrejšo zaznavanje nevarnosti, učinkovitejšo zaščito ter izboljšano varovanje objektov, pomembnih oseb in visoko vrednih pošilk (Waters, 2011).

Tako spoznamo, da je poleg fizičnega varovanja, zelo pomembna tudi zaščita informacijskih in komunikacijskih sistemov, kajti sodobne oblike dela temeljijo na stalni izmenjavi podatkov med operativnimi centri varnosti, organizacijami, posamezniki, transportnimi sredstvi, vodstvenim osebjem in varnostnimi ekipami. Medsebojna in učinkovita komunikacija omogoča pravočasno zaznavanje tveganj in hitro odzivanje na izredne dogodke, ki lahko vplivajo na uspešnost delovanja posamezne organizacije ali oseb delujočih v teh organizacijah. Ravno razvoj tehnologije in vse večjih varnostni izzivi postavljajo varnost v področje temeljnih sodobnih sistemov, ki morajo zagotavljati varnost in nemoteno delovanje. Njena naloga (naloga tehnologije) ni več samo zaščita ljudi in premoženja, temveč tudi zagotavljanje neprekinjenega delovanja sistemov in gospodarskih procesov, zaščita informacij ter obvladovanje različnih oblik tveganj v okolju delovanja in širše. Zaradi tega predstavljajo inteligentni sistemi pomemben element razvoja varnosti in sodobnih varnostnih rešitev (Ballou, 2004; Rushton, Croucher in Baker, 2014).

Pomen korporativne varnosti v igralniško-zabaviščnem organizaciji (podjetju) predstavlja celovit sistem ukrepov, procesov in politik organizacije, s katerimi organizacija (podjetje) varuje svoje ljudi, objekte, premoženje, informacije in poslovanje pred notranjimi in zunanji tveganji. Prav v igralniški industriji (zabavna industrija), je to še posebej pomembno, ker predstavlja zahtevno okolje z visokim pretokom denarja (nevarnost odtujitve), občutljivimi podatki (nevarnost zlorabe) in povečanim varnostnim tveganjem (goljufije, pranje denarja, organizirani kriminal, incidenti z gosti).

Področje korporativne varnosti v obliki prepoznavanja nalog in operativnih priprav razdelimo na nekaj ključnih področij, med katerimi najbolj izpostavimo fizično varnost, ki predstavlja varovanje igralnic, hotelov in zabaviščnih objektov, nadzor vstopa v objekte (identifikacija gostov, VIP območja), CCTV sistemi, nadzor denarnih točk v samem objektu in v okolju gibanja denarja ter nadzor denarja v okviru igralnih miz, kjer je potrebna posebna zaščita zaposlenih in gostov, ki so udeleženi v vsesplošnem procesu konkretnega dogajanja. Zakon o igrah na srečo ureja sistem prirejanja iger na srečo na način, da igre na srečo potekajo v urejenem in nadzorovanem okolju, da se preprečijo pranje denarja, goljufije in druga kazniva dejanja ali ravnanja v nasprotju z javnim redom, da se zaščitijo mladoletniki in druge občutljive osebe pred škodljivimi vplivi čezmernega igranja iger na srečo ter da se varujejo udeleženci iger na srečo (ZIS).

Novodobni ali sodobni časi so pogojevali razvoj sodobne tehnologije, zato je nujna zaščita informacij (Informacijska in kibernetska varnost), kjer skozi sisteme in aplikacije varnosti (digitalni in računalniški sistemi v infrastrukturi interneta), izvajajo zaščito igralnih sistemov (slot sistemi, RNG, online platforme), zaščito osebnih podatkov gostov (GDPR) po ZVOP-2, preprečevanje hekerskih vdorov in manipulacij izplačil ter varovanje transakcijskih sistemov. Znotraj igralništva je pomembna finančna varnost in preprečevanje prevar, kar predstavlja organizacijo nadzora gotovinskih tokov (cash handling procedures), zaznavanje sumljivih igralnih vzorcev v igralniškem prostoru ali v okolici

objekta ali v komunikacijskih povezavah, preprečevanje goljufij zaposlenih in gostov ter revizijske sledi vseh transakcij. Vodstvo mora iskati stalno skladnost (compliance) AML (anti-money laundering) postopki in "Know Your Customer" (KYC) preverjanje ter spoštovanje licenčnih zahtev regulatorjev in poročati o sumljivih transakcij.

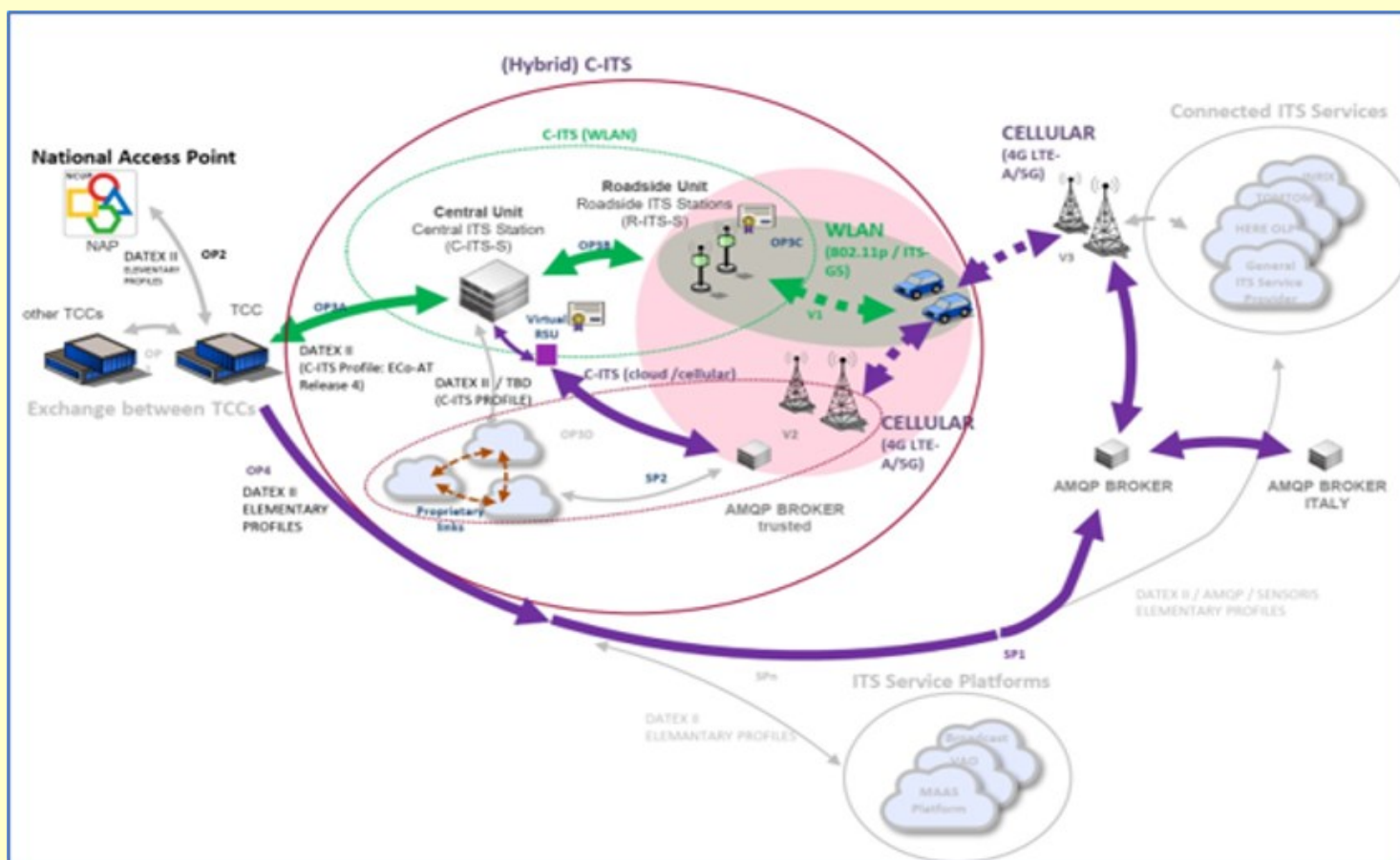
Organizacija igralništva predstavlja določeno upravljanje tveganj in incidentov, ki jih lahko povzročijo osebe ali inteligentni sistemi, zato mora imeti pripravljene načrte za evakuacijo prisotnih zaradi požara, kriznih situacij, odzivov na varnostne incidente ali nasilne dogodke, notranje preiskave in forenzične analize. V tem smislu se organizira organizacijska varnost, ki predstavlja notranje kontrole in delitev odgovornosti slehernemu deležniku (zaposlenemu), preverjanje zaposlenih (background checks), preprečevanje notranjih zlorab in konfliktov interesov. Posledično je treba razumeti, da korporativna varnost v igralniški organizaciji ni le varovanje z vratarji, ker predstavlja integriran sistem fizične, digitalne, finančne in regulativne zaščite, ki omogoča varno in zakonito delovanje igralniško-zabaviškega sistema. Potrebno je tudi varovanje zaposlenih v organizaciji, kjer Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1) določa pravice in dolžnosti delodajalcev in delavcev v zvezi z varnim in zdravim delom ter ukrepi za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu.

S pregledom vloge korporativne varnosti pridemo do spoznanja, da igralniško-zabaviška industrija (kot del iger na srečo) deluje v izjemno dinamičnem in tveganem poslovnem okolju, kjer so varnostna tveganja še posebej izrazita zaradi neposrednega stika z velikimi količinami gotovine in raznolikimi profili obiskovalcev. Poleg običajnih igralcev so prisotni tudi posamezniki, ki s poskusi manipulacij in nedovoljenih dejanj ogrožajo varnost, kar priča zgodovina igralništva, ki je prepletena z razvojem deviantnih aktivnosti, zato je učinkovito upravljanje varnosti ključnega pomena za nemoteno in zakonito poslovanje.

Sodobni izzivi korporativne varnosti

Splošni sistemi varovanja objektov, oseb (posebej protokolarnih oseb), vrednostnih papirjev, denarja, žlahtnih kovin in objektov, kjer je veliko kroženje denarja, so tesno povezana z aktivnostmi ali procesi, ki zahtevata natančno načrtovanje, organizacijo, koordinacijo ter uporabo ustreznih sredstev in tehnologije, ki jih organizacije uporabljajo v svoji varnosti. Vse predstavlja korporativno varnost, ki je nujna za zagotavljanje in uspešno poslovanje posameznih organizacij. Zaradi pogostih in vse večjih varnostnih tveganj, imajo inteligentni sistemi pomembno vlogo pri zagotavljanju varnosti ljudi, objektov in premoženja (Christopher, 2016). Zajeti so kot skupek tehnoloških (pametnih) rešitev, ki omogočajo zbiranje, obdelavo, analizo in prenos informacij v realnem času in za upravičene fizične ali pravne osebe. Njihova glavna naloga je izboljšanje učinkovitosti sistemov, povečanje stopnje varnosti ter podpora odločanju pri izvajanju varnostnih v vseh področjih dela. Med najpomembnejše elemente inteligentnih sistemov sodijo umetna inteligenca, internet stvari, sistemi GPS in satelitskega sledenja, biometrični sistemi, videonadzor, brezpilotni letal ter napredni komunikacijski sistemi (Rushton, Croucher in Baker, 2014). Za boljše prepoznavanje vloge uporabe inteligentnih sistemov in AI – umetne inteligence, smo za ponazoritev uporabili shemo (skico spodaj) protokolarnega varovanja, ki je vsebinsko enak korporativnemu varovanju v igralništvu.

Konkretno korporativna varnost v igralništvu ali zabavišni organizaciji (podjetju) predstavlja celovit sistem ukrepov, procesov in politik, s katerimi organizacije (podjetje) varuje svoje ljudi (zaposlene), premoženje (kapital in obratna sredstva), informacije (poslovna skrivnost) in poslovanje pred notranjimi in zunanjimi tveganji. Gre za igralniško industrijo (gospodarsko dejavnost), ki je posebej pomembna, ker gre za okolje, ki ga z varnostnega pogleda ocenjujemo za tvegano okolje z visokim pretokom denarja, občutljivimi podatki in povečanim varnostnim tveganjem (goljufije, pranje denarja, organizirani kriminal, incidenti z gosti). Ta tveganja lahko teoretično in v praksi razdelimo na nekaj ključnih področij, ki zajemajo fizično varnost, kjer z osebami, tehnologijo in AI – umetno inteligenco sistemi izvajajo varovanje igralnic, hotelov in zabaviških objektov, kjer skozi procese dela izvajajo nadzor vstopa (identifikacija gostov, VIP območja) z CCTV sistemi, nadzor denarnih točk (koncentracija gotovine) in igralnih miz (koncentracija vrednostnih žetonov) ter zaščita zaposlenih in gostov (varnost ljudi in premoženja). Drugo področje predstavlja informacijsko in kibernetsko varnost, zaščito igralnih sistemov (slot sistemi, RNG, online platforme), zaščito osebnih podatkov gostov (GDPR), preprečevanje hekerskih vdorov in manipulacij izplačil ter varovanje transakcijskih sistemov.



Slika 1: Shematski prikaz hibridne arhitekture kooperativnih inteligentnih transportnih sistemov (C-ITS)

Vir: <https://www.izs.si/assets/gallery/17/3064.png>

Ugotovili smo, da pri korporativni varnosti v igralniško-zabavišnih organizacijah (podjetjih), se varnostni izzivi hitro spreminjajo, predvsem zaradi digitalizacije, spremembe pravne podlage ali regulative in pojava novih oblik kriminala. Zato ključne izzive in sodobne pristope lahko obravnavamo skozi digitalizacijo in kibernetške grožnje (nove oblike sistemskega dostopa do podatkov), kajti igralniški sistemi so močno digitalizirani (slot sistemi, online platforme, mobilne aplikacije), zato so mogoči napadi tipa ransomware, phishing in vdori v plačilne sisteme, manipulacije RNG ali podatkovnih baz. Iz prakse poznamo primere kibernetških vdorov v zavode, kjer en napad lahko hkrati ustavi poslovanje in povzroči finančno škodo (kibernetški napad na Univerzo v Mariboru (www.rtvsllo.si › lokalne-novice › maribor › kiber ...)).

Znotraj kibernetške varnosti sodi tudi organizacija dela za preprečevanje organiziranega kriminala (ReNPPZK24–28) in pranje denarja (ZPPDFT-2), kjer so igralnice klasično tarča za "čiščenje - pranje" denarja, kompleksne transakcije (cash + digitalni tokovi), uporaba več igralcev ali "chip dumping" shem, kjer je v izzivih zaznati vzorce, ki so na videz legitimni. Obstajajo tudi notranje grožnje (insider risk), ki jih ustvarjajo zaposleni, ki imajo dostop do gotovine, sistemov in nadzora, so tudi zlorabe (kraje žetonov, manipulacije izplačil), sodelovanje z zunanjimi kriminalnimi skupinami. Te oblike je pogosto težje zaznati kot zunanje napade in tudi postopki raziskave so bolj zahtevni. Zato morajo te organizacije skrbeti za notranjo pravno regulativo, skladnost in seznanitve, s katerimi načrtujejo stalno spreminjanje AML/KYC standardov, različnih jurisdiktorov (če podjetje deluje mednarodno) in visoke kazni za neskladnost. Organizacije imajo izziv v uskladiti varnosti in "customer experience". Potrebno je organizirati tudi fizično varnost v kompleksnih okoljih, kjer so velike množice ljudi, dogodki, koncerti, alkohol in povečana možnost incidentov, VIP območja in visoko vredni gostje, V tem primeru varnost mora biti močno prisotna, kajti je le od tega odvisno, kako in v kolikšni meri je mogoče varnost zagotoviti. V smislu popolnega varovanja je nujno zlitje fizičnega in digitalnega sveta, kjer se povežejo "phygital" igralnice (povezava online + offline), isti uporabnik v več kanalih. Pri tem varnostni sistemi morajo slediti identiteti čez vse platforme, za kar skrbi vodstvo posameznih oblik kibernetške varnosti. Torej poleg zagotavljanja fizičnega in tehničnega varovanja objektov, požarne (varovanje pred požari) in informacijske varnosti (varovanje aplikacij, sistemov in podatkov) ima korporativna varnost pomembno vlogo pri preprečevanju poslovnega vohunjenja (business counterintelligence). Pri tem gre za zaščito intelektualne lastnine v vseh pogledih delovanja organizacije, kjer so največje tveganje zaposleni, ki po nekaterih podatkih predstavljajo 85 odstotkov vohunjenja (Andrej Kovačič & Podvršič, 2014).

Prepoznavamo sodobne pristope z AI – umetne inteligence in analitiko vedenja, kjer izvajajo zaznavanje nenavadnih igralnih vzorcev (behavioral analytics), za kar lahko uporabijo AI – umetno inteligenco, sisteme za AML detekcijo in napovedovanje tveganjih transakcij v

realnem času. V igralništvu poznajo Zero Trust varnostne modele, kje noben uporabnik ali sistem ni avtomatsko zaupan, zato je potrebna stalna verifikacija dostopa in segmentacija omrežij (igralne sisteme je nujno ločiti od administracije). Integrirani varnostni centri (SOC + physical security fusion) omogočajo združitev kibernetske in fizične varnosti v en center, korelacijo CCTV transakcij in IT logov, s čemer je mogoče zagotoviti hitrejšo zaznavanje incidentov. Tako je mogoče s pomočjo biometrije in napredne identifikacije izvajati prepoznavanje obrazov za VIP in zaposlene, izvajati kontrolo dostopa ali behavioral biometrics (način uporabe sistema) in izboljšan KYC proces (www.ip-rs.si/varstvo-osebni-podatkov/obveznosti-upravljavcev/prijava-biometrijskih-ukrepov/). AI – inteligentni sistemi omogočajo izvajanje Real-time AML aplikativnega delovanja, ki omogoča sprotno spremljanje transakcij, prav tako je mogoče naknadno poročanje. Sistemi omogočajo tudi avtomatsko “flaganje” sumljivih vzorcev, s čemer se ustvari integracija z globalnimi bazami tveganih subjektov.

Da bi igralniško zabaviščne organizacije (podjetja) uspešno izvajale kibernetsko varnost in preprečevale različne izzive, morajo izvajati občasne simulacije, trening in “red teaming”, s čemer občasno naredijo testiranje varnostnih sistemov z lažnimi napadi, izvedejo simulacije goljufij zaposlenih in krizne vaje (evakuacije, incident response). Iz tega sledi, da se sodobna korporativna varnost v tej obliki gospodarstva ali industriji premika od reaktivne kontrole (odkrivanje incidenta po dogodku) k proaktivnemu in napovednemu sistemu (sprotnemu in preglednemu nadzoru), kjer je tveganja mogoče zaznati še preden povzročijo škodo.

Posledično lahko ugotovimo, da so varnostna tveganja v igralniško-zabaviških podjetjih (organizacija) posledica tako notranjih kot zunanjih groženj. Med zunanje dejavnike sodijo globalne gospodarske in politične krize, pandemije, naravne nesreče in tehnološke spremembe, ki vplivajo na poslovno okolje. Notranje grožnje vključujejo goljufije, kraje, nezadovoljstvo zaposlenih in zlorabe informacijskih sistemov. Zaradi teh tveganj je nujno, da podjetja vzpostavijo celovit sistem korporativne varnosti, ki vključuje fizično, tehnično in informacijsko varnost ter zagotavlja neprekinjeno poslovanje.

Oprelitev in pomen korporativne varnosti

Korporativna varnost teoretično definiramo kot celovit sistem upravljanja tveganj, ki ščiti določeno (tudi igralniško) organizacijo (podjetje) pred notranjimi in zunanjimi tveganji (grožnjami). Njen ključni namen je zagotavljanje notranje organizacijske stabilnosti, neprekinjenega poslovanja organizacije in stalna zaščita zaposlenih v organizaciji, zaščita premoženja, informacij ter intelektualne lastnine.

Organizacija (ali sestavni deli igralniško zabaviščne organizacije), ki se ukvarja s korporativno varnostjo, mora za uspešno delovanje vključiti informacijsko in kibernetsko varnost, skozi katero izvaja varovanje digitalnih podatkov, internetnih in komunikacijskih omrežij in sistemov (aplikacij ter tehnologije) pred vdori ter zlorabami oziroma nepooblaščenimi posegi. Fizična in tehnična varnost oziroma varovanje v tem kontekstu predstavlja fizično varovanje objektov igralniško zabaviškega objekta, urejanje varnih dostopov do tega objekta ter uporabo varnostnih in nadzornih sistemov. V sklopu priprav osnov varovanja je pomembno poznati upravljanje tveganj (riziko menedžment), skozi katerega korporativne službe varnosti izvajajo prepoznavanje, ocenjevanje in zmanjševanje morebitnih poslovnih tveganj ter izvajajo načrtovanje (nalog in aktivnosti) neprekinjenega poslovanja v kriznih situacijah (odprava nevarnosti).

Organizacije za zaščito intelektualne lastnine (SPZ) in podatkov izvajajo preprečevanje industrijskega vohunjenja in kraje poslovnih skrivnosti, varnost in zdravje pri delu (ZVZD-1), skrbijo za korporativno varnost skozi ustvarjanje varnih delovnih pogojev in preprečevanje incidentov ali nasilja na delovnem mestu.

Torej skozi definicijo korporativne varnosti spoznamo dejavnost varovanja, ki celovito identificira in izvaja systemske ukrepe za obvladovanje vseh varnostnih tveganj v sleherni organizaciji (podjetju), kar velja tudi in posebej za igralniško zabaviščno dejavnost.. Vključuje reševanje varnostnih vprašanj, uvajanje izboljšav in izpolnjevanje zakonskih zahtev, hkrati pa presega minimalne standarde z razvojem notranjih varnostnih politik in sistemov za krizno upravljanje.

Kadar ta pojem postavimo v področje zagotavljanja korporativne varnosti gospodarske dejavnosti v igralniško zabaviških organizacijah (podjetjih) razumemo, da je korporativna varnost ena temeljnih funkcij za zagotavljanje trajnostnega in varnega poslovanja posamezne organizacije in skrbi za njen obstoj in izvajanje dejavnosti, za katero je bila ustanovljena (www.ics-institut.si/korporativna-varnost).

Organizacijska struktura korporativne varnosti

Splošni pojem organizacijske strukture pove, da je notranja organizacijska struktura organizacije (podjetja) način, kako je organizacija (igralniško-zabaviščno podjetje) urejena in kako je razdeljena na enote, naloge in odnose med ljudmi. Organizacijsko strukturo lahko razumemo tudi kot nek načrt, ki določa naloge in odreja kdo komu poroča, kdo kaj dela, kako so razdeljene odgovornosti in kako poteka komunikacija med njenimi notranjimi oddelki, sektorji ali skupinami (Raspor, 2023).

Tudi v področju organizacijske strukture korporativne varnosti (v sklopu igralniško zabavišne organizacija), organizacijska struktura služi temu, da jasno določi odgovornosti (kdo je za kaj odgovoren), olajša koordinacijo dela (povezave med službami, oddelki, sektorji ipd.), izboljša komunikacijo v organizaciji, poveča učinkovitost (manj zmede in podvajanja dela), omogoča nadzor in vodenje. Običajno je organizacijska struktura sestavljena skozi posamezne vloge odgovornih, kjer navedemo direktorja, oddelek za finance (ima vodjo), oddelek za marketing (ima vodjo) in oddelek za razvoj (ima vodjo). Torej vsak oddelek ima svojega vodjo in zaposlene, ki opravljajo specifične naloge pod vodstvom tega vodje, kateremu so neposredno odgovorni (Murtič in drugi, 2025).

Če organizacijsko strukturo korporativne varnosti pogledamo skozi posamezne funkcije, vidimo glavne oblike organizacijskih struktur, kjer funkcijsko strukturo tvorijo oddelki za finance, marketing ipd., diverzijsko funkcijo, kjer vidimo pomen po produktih in regijah, matrično po kombinacij obeh navedenih, ki je v kombinaciji še bolj kompleksna in ploščato funkcijo, ki predstavlja malo nivojev, manj hierarhije, kar je ravno primerno za igralniško zabavišno organizacijo (Raspor, 2023).

Pomembna je identifikacija varnostnih tveganj, kjer organizacija najprej sistematično ugotavlja, kaj vse lahko ogrozi njeno funkcioniranje oziroma delovanje v okolju njenih pristojnosti. Pri tem mora vodstvo organizacije proučiti fizična tveganja (možni vlomi, nasilje v času delovanja, požari in požarna varnost), kibernetska tveganja (nedovoljeni vdori v sisteme igralništva, ransomware, izguba podatkov). Sledijo finančna tveganja (goljufije, ki so že v zgodovini bile znane in pranje denarja, ki je prisoten in pogosto), notranja tveganja (zaposleni, napake, zlorabe) in regulatorna tveganja (neskladnost z zakonodajo). AI – umetna inteligenca lahko proučuje in obravnava posamezne primere v konkretni organizaciji in jih primerja z enakimi ali podobnimi organizacijami (doma ali v tujini) ter pripravi izračun tveganj. Ključno je, da se tveganja ne obravnavajo posamično, ampak kot del celotnega sistema znotraj igralniško zabavišnega sistema.

Direktor ali oseba, ki so zadolžene za korporativno varnost morajo pripraviti ustrezno oceno in analizo tveganj (Raspor, 2023). Vsako tveganje organizacija oceni glede verjetnosti (AI – umetna inteligenca pripravi simulacijo v oblakih tveganja), oceni glede vpliva (finančni, operativni, reputacijski) in razvrsti po prioriteti (risk matrix). Iz analize tveganj je mogoče določiti, katera tveganja so kritična in katera manj pomembna. Od tega je odvisno, kako bo vodstvo organizacije pristopilo k načrtovanju sistemskih ukrepov, kajti za vsako pomembno tveganje je mogoče oblikovati ustrezne preventivne (preprečevanje incidenta), detektivni (zaznavanje incidenta) ali korektivni (odziv in odprava posledic) ukrepe. Pri tem razumemo, da so ukrepi integrirani v poslovne procese in nikakor ne delujejo kot nekakšna ločena varnostna služba.



Slika 2: Povezovanje inteligentnih sistemov v pametnih mestih z zagotavljanjem korporacijske in kibernetske varnosti

Vir: Simulacija povezav v oblakih, Murtič, Jankovič, 2023, učno gradivo.

Če govorimo o implementaciji dobrega varnostnega sistema, je mogoče pojasniti, da se ukrepi znotraj korporacijske varnosti v organizaciji izvajajo skozi tehnične rešitve (IT varnost, CCTV, access control), organizacijske politike organizacije in njenega vodsstva (procedures, interne kontrole), kadrovske ukrepe (preverjanje zaposlenih, usposabljanje), pravne in skladnostne mehanizme (KYC, AML). Pri tem spoznamo, da je ključna lastnost korporacijske varnosti vgrajena v poslovanje in jo ne obravnavamo kot dodane oblike dela, ki so bile vzpostavljene naknadno. Sistem zahteva stalen nadzor in stalno spremljanje kar pomeni, da mora delovati neprekinjeno in mora izvajati nadzorovan varnostni monitoring (SOC, alarmni sistemi), revizije in notranje kontrole, analiza incidentov in skoraj-incidentov. Zakaj je temu tako, daje odgovor korporativne varnosti, ki pojasni, da je cilj zgodnje zaznavanje odstopanj pri posameznih aktivnosti v delovanju igralniško zabaviščne organizacije. Uredba o varovanju določenih oseb, prostorov, objektov in okolišev objektov, ki jih varuje policijska ureja varovanje določenih oseb, objektov državnih organov, objektov, prostorov in okolišev, ki jih varuje policija. Ta pride v povezavo takrat, o službe ali organizacije, ki izvajajo korporativno varnost zaznajo kazniva dejanja ali druga ravnanja, ki jih zakon preganja po uradni dolžnosti, sicer ne (UVOPP).

Sistem korporacijske varnosti v organizaciji (podjetju) mora zagotavljati tudi povratne informacije in izboljšave, kajti korporativna varnost deluje po principu "learning system", ker izvaja analizo incidentov, predlaga posodobitev sistemov in politike organizacije varnosti, predlaga izboljšanje tehnologij in procesov ter prilagoditev novim grožnjam. Zaradi stalnih sprememb v družbi, državi, svetu je nujno, da se sistem korporativne varnosti stalno razvija (continuous improvement), prenavlja in nudi nov oblike varovanja. Iz tega razumemo, da korporativna varnost znotraj organizacije ne deluje kot izolirana funkcija (čeprav v organizacijskem smislu je to delo lahko zaupano zunanjemu izvajalcu, ki mora delovati v svojem imenu in na svoj račun ter je odgovoren enako, kakor bi bil zaposlen v organizaciji (podjetju)), ampak kot integriran upravljavski okvir, ki povezuje ljudi, procese, tehnologijo in skladnost z zakonodajo, kjer formira enoten sistem obvladovanja tveganj.

Če proučujemo velike igralniško zabaviščne organizacije ali podjetja ugotovimo, da je korporativna varnost organizirana v posebne oddelke, kot so:

- Oddelek korporativne varnosti (z vodjo, nadzorniki in službo za video kontrolo),
- Oddelek za notranji nadzor in skladnost poslovanja (pravila in zakonska podlaga),
- Oddelek informacijske varnosti (tehnika, tehnologija, aplikacije, sistemi).

Vsak oddelek ima jasno opredeljene naloge in odgovornosti, sodelovanje med oddelki pa mora biti usklajeno, da se prepreči podvajanje dela in rivalstvo. Pomembno je, da so vsi zaposleni ustrezno usposobljeni in izpolnjujejo zakonske pogoje za delo v igralništvu.

V igralniško zabaviščnem področju posebno področje varovanja in korporativnega varovanja predstavlja varovanje prenosa denarja in ravnanje z denarjem, ki je v prometu, oziroma, ki je v gibanju med dejavnostjo in banko.



Slika 3: Prevoz denarja

Vir: Sintal, varovanje denarja; <https://www.sintal.si/storitve/prevoz-denarja/>

V področju varovanja denarja se uporabljajo sodobni transporti, ki temeljijo na digitalnih sistemih in neprekinjenem prenosu podatkov, s čemer preprečujejo kibernetске napade, preprečujejo motnje v delovanju varovanih organizacij, preprečujejo izgubo podatkov ali prevzem nadzora nad posameznimi transportnimi sistemi v smislu varovanja denarja. Zato organizacije uporabljajo šifrirane komunikacijske sisteme, zaščitena omrežja ter napredne varnostne protokole za zaščito informacij (ISO 28000).

Varnostni menedžment in integralni varnostni sistem

Če obravnavamo korporativno varnost v igralniško-zabaviščnem področju (organizaciji, podjetju) in iščemo ključne izzive s sodobni pristopi varovanja, moramo poznati in proučevati korporativni varnostni menedžment. Razumemo ga kot celovit pristop k upravljanju varnostnih tveganj, ki v osnovi vključuje načrtovanje, izvajanje in nadzor varnostnih ukrepov (menedžment organizacije, Raspor, 2023). V tem proučevanju preverjamo ključne elemente varnosti, ki jih lahko razvrstimo v prepoznavanje in ocenjevanje tveganj, uvajanje preventivnih ukrepov, izobraževanje zaposlenih in dvig varnostne kulture, učinkovita notranja kontrola in revizija ter zaščita intelektualne lastnine in poslovnih skrivnosti.

V tem pogledu lahko ugotovimo, da integralni varnostni sistemi v osnovi združujejo pravne, kadrovske in tehnične ukrepe ter zagotavljajo usklajeno delovanje vseh varnostnih podsistemov, ki jih poznamo kot fizično in tehnično varovanje, informacijsko varnost, varnost in zdravje pri delu, civilno zaščito ipd. Varnostni sistemi morajo delovati vsestransko, da zagotovijo razkritje zunanjih in notranjih dejavnikov, ki poskušajo spremeniti delovanje organizacije ali ogrožajo njen obstoj. Zato je pomembno, da varnostni sistem deluje tako na notranji kot na zunanji ravni, kajti grožnje lahko prihajajo iz različnih virov (Raspor, 2023).

Varnostni menedžment in integralne varnostne sisteme razumemo tudi kot dva povezana pojma, ki ju je najlažje razumeti skupaj, pri čemer prvi opisuje upravljanje, drugi pa tehnološko in organizacijsko izvedbo v naravi posla. Varnostni menedžment (security management) predstavlja sistem upravljanja varnosti, v konkretnem primeru igralniško zabaviščni organizaciji, ki ima nalogo prepoznavati tveganja, izdelati oceno tveganj, načrtovati ukrepe, pripraviti in izvajati varnostno politiko organizacije, izvajati nadzor in izboljšanje sistemov. Po avtorju Rasporju (Raspor, 2023) je menedžment (tudi varnostni menedžment) preprosto odločanje, organiziranje in kontrola varnosti, kjer organizacija (podjetje) določi pravila dostopa do prostorov, oceni tveganje kraje podatkov, uvede politike gesel, varnostne postopke in usposabljanja ljudi, ki bodo imeli dostope.

Skozi pregled varnostnih funkcij je mogoče navajati številne avtorje, ki zagovarjajo teze korporativne varnosti, ki v varnostno funkcijo štejejo dejavnost in delovanja sistemov, ki skozi varnostna vprašanja znotraj poslovanje igralniško zabaviščne dejavnosti, iščejo rešitve ustreznega ravnanja in uporabe učinkovitih varnostnih sistemov. Slovenska zakonodaja je omogočila registracijo in uporabo svetovalnih družb in posameznikov, ki v svoji dejavnosti nudijo varnostno svetovanje, varnostni inženiring in nadzor nad upravljavskimi sistemi. Ti nekako skozi prakso razvijajo poslovno in varnostno etiko ter razvijajo sisteme za upravljanje s tveganji in kriznim menedžmentom (Čas, 2006).

V igralniško zabaviščnem področju poznamo tudi integralne varnostne sisteme, ki predstavljajo tehnično organizacijske sisteme, ki združujejo več varnostnih podsistemov v eno celoto. Znotraj njih so povezani sistemi fizičnega varovanja preko vhodnih ali drugih vrata, ključavnice in ograje, tehnično varovanje, ki ga izvajajo s pomočjo kamere, alarmnih sistemov in senzorjev, informacijsko varovanje preko IT zaščita in firewalli ter organizacijski ukrepi, ki predstavljajo pripravljena pravila, postopke in nadzor dostopa (Laudon, 2022).

V medsebojnem povezovanju menedžmenta in varnostnih sistemov razumemo kot ključno integracijo, v kateri vse deluje skupaj kot en sistem, in sicer tehnologija v medsebojni povezavi deluje tako, da kamera zazna gibanje, alarm se sproži, kontrolni center prejme signal, sistem preveri identiteto in posledično se vrata lahko avtomatsko zaklenejo. V tem pride do medsebojne reakcije sistemov, kjer delujejo naravna in umetna inteligenca, kjer varnostni menedžment naravne (človek – možgani) in integralni varnostni sistem (umetna inteligenca – sistemsko delovanje), s pomočjo infrastrukture, tvorijo konkretno varnost. Pri tem menedžment odloča kaj zaščititi, kako zaščititi in koliko investirati v varnostne sisteme. Inteligentni sistemi (tehnologija) izvajajo zaznavanje, preprečuje nepoklicani vdore ali vstopa, poroča o ugotovitvah in se ustrezno odziva (Turban, 2021).

Vloga vodstva in varnostne kulture

Kot smo že pojasnili v sklopu menedžmenta je delo vodje opredeljeno kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola. Njegovo sposobnost merimo v poznavanju metod za zaznavanje, oceno, analizo in postavljanje ciljev organizacije (Možina in drugi, 2004). Praviloma je uspešnost organizacije mogoče doseči z vodjo, ki je sposoben ustvariti primarno delovno okolje, v katerem sleherni zaposleni pozna svoje delo in delovanje sistemov, ki so vključeni v organizaciji (Svetlik in drugi 2009, str. 420–421). Gre za organizacijski pogoj, ki je zelo splošen in vprašljiv za uporabo v organizaciji kakršna je igralniško zabaviščna, v kateri je treba zagotoviti popolno korporativno in kibernetsko varnost. Pri tem avtor Gajšek vodjo vidi kot sposobno osebo, ki ima znanja za načrtovanje, vodenje, spremljanje uspešnosti ter nagrajevanje zaposlenih (Gajšt, 2019).

V igralniško zabaviščni organizaciji imata vodstvo in varnostna kultura ključno, praktično odločilno vlogo pri tem, ali je korporativna varnost učinkovita ali zgolj formalna. V njej je vodstvo nosilec odgovornosti za delovanje organizacije, za delovanje varnostnih sistemov in ne predstavlja varnostne službe. Vodstvo skozi svoje delovanje in vodenje organizacije določa varnostne strategije, definira pomen sprejemljivega tveganja, določa prioritete varovanja obliki AML, IT varnost ali fizičnega varovanja, usklajuje varnost s poslovnimi cilji, ki so pogosto vezani na ustrezne zasluzke, vrste gostov in ustaljene prakse. Vodstvo zagotavlja financiranje varnostnih tehnologij (CCTV, SOC, AI sistemi), zaposlovanje strokovnjakov (security, compliance, IT) in vlaganje v usposabljanje zaposlenih. Žal je pogosto varnost ali varovanje odvisno od finančnih sredstev (proračuna posamezne organizacije ali podjetja) in prioritet vodstva organizacije.

Vodstvo in vodstveno osebje mora poznati upravljanje tveganj na strateški ravni ter načrtovati delo, prejemati poročila o tveganjih, sprejemati odločitve o toleranci tveganja in se ustrezno odločati. Odločitve vodstva so pogosto vezane na varnost in uspešnost delovanja organizacije, ki se meri tudi kozi finančno poslovne uspehe in odgovornost lastnikom. Vodstvo skrbi za varnost organizacije, kajti varnost je del upravljanja in ne operativna funkcija in če vodstvo varnost jemlje resno, jo bodo tudi zaposleni, prav tako če jo ignorira, sistem hitro postane formalen. Nujna je varnostna kultura, ki predstavlja skupni način razmišljanja in vedenja zaposlenih glede varnosti. Mora obstajati skupno zavedanje in odgovornost zaposlenih, kjer vsak zaposleni razume svojo vlogo v varnostnem sistemu, vzpostavlja varno poročanje o incidentih in mora brez strahu spoštovati postopke procedure (AML, KYC, cash handling) delovanja sistemov organizacije (Raspor, 2023).

Iz tega spoznamo, da varnost ni samo naloga varnostne službe, temveč vodstva organizacije in vseh zaposlenih, ki se čas svojega delovanja izvajajo preverjanje identitete gostov, prijavijo sumljivih aktivnosti, osebno upoštevajo predpisane postopke in pravila dela. Potrebno je stalno zaupanje in odprta komunikacija med zaposlenimi, ki sproža pozitivno vzdušje, v katere, sleherni prijavi nepravilnosti (whistleblowing), ni strahu pred represijo, so transparentni odnosi in procesi delovanja organizacije. V igralniški industriji je to še bolj izrazito zaradi visokih denarnih tokov (cash-heavy environment) v dejavnosti, stalne prisotnosti zunanjih strank, regulatornih zahtev (AML/KYC) in tveganja organiziranega kriminala. Zato ocenjujemo, da je človek kot naravna inteligenca najpomembnejši del vsake organizacije, ker postavi okvir in prioritete, varnostna kultura pa določa, ali se varnost v praksi res izvaja ali ostane le na papirju (Murtič in drugi, 2025).

Torej je uspešnost korporativne varnosti je v veliki meri odvisna od podpore vodstva in jasno opredeljenih odgovornosti. Vodilni menedžment mora zagotoviti ustrezno organizacijsko strukturo, imenovati odgovorne osebe za varnost in spodbujati varnostno kulturo med zaposlenimi. Pomembno je tudi sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki in institucijami ter redno spremljanje in prilagajanje varnostnih ukrepov glede na spremembe v ožjem in širšem okolju.

Zaključek

Skozi raziskovalno področje spoznavamo obrazložitev, z obrazložitvijo, da dober zaključek v takem poglavju mora narediti tri stvari, in sicer povzeti ključne elemente raziskave, jih povezati v celoto in jasno povedati, kaj je bilo postavljeno kot bistvo korporativne varnosti v igralništvu. Raziskava nikoli ni dokončna, zato smo zapisali, da v raziskavi ne vnašamo novih idej, temveč proučuje obstoječe stanje, ga primerja s preteklim časom in na podlagi spoznaj predlaga nove rešitve, kar smo tudi naredili.

Spoznali smo, da korporativna varnost v igralniško-zabaviščnih organizacijah (podjetjih) predstavlja celovit in integriran sistem upravljanja varnostnih tveganj, ki združuje fizično, informacijsko, finančno in skladnostno varnost v enotno funkcionalno celoto. Njena temeljna naloga je sistematična identifikacija, ocena in obvladovanje vseh relevantnih tveganj, ki izhajajo iz kompleksnega in visoko izpostavljenega poslovnega okolja. Poleg fizičnih, finančnih in informacijskih tveganj predstavljajo pomemben izziv tudi reputacijska tveganja. Negativna medijska izpostavljenost varnostnih incidentov, primerov goljufij, zlorabe osebnih podatkov ali sumov pranja denarja lahko bistveno vpliva na ugled igralniško-zabaviščne organizacije. Zato morajo organizacije vzpostaviti krizne komunikacijske načrte, določiti odgovorne osebe za komuniciranje z javnostjo in zagotoviti hitro ter transparentno obveščanje deležnikov.

Pri tem ima ključno vlogo vodstvo (direktor ali druga oseba), ki določa strateške prioritete, zagotavlja vire in vzpostavlja jasen "ton na vrhu" organizacije (podjetja), medtem ko varnostna kultura zagotavlja (notranja pripadnost in lojalnost organizaciji ali podjetju), da se varnostni ukrepi dejansko izvajajo v vsakodnevni praksi vseh zaposlenih. Tehnološki, organizacijski in regulativni mehanizmi v organizaciji (podjetju) skupaj tvorijo več nivojski sistem zaščite, ki omogoča pravočasno zaznavanje in odzivanje na varnostne grožnje.

Sodobni pristop k korporativni varnosti presega tradicionalno varovanje in temelji na proaktivnem, podatkovno podprtem in integriranem upravljanju tveganj. Posledično dojamemo, da uspešnost varnostnega sistema ni odvisna zgolj od tehnologije ali procedur, temveč od usklajenosti vseh komponent organizacije v enotno varnostno arhitekturo (sodelovanje naravne in umetne inteligence).

Na koncu pojasnimo, da je korporativna varnost v igralniško-zabaviščnih organizacij (podjetjih), je kompleksen in dinamičen proces, ki zahteva stalno prilagajanje in razvoj. V njem iščemo nove možnosti, nove tehnologije, nove metode in je proces v stalnem spreminjanju.

V učinkovitem varnostnem menedžmentu korporativna varnost zagotavlja zaščito premoženja, informacij in zaposlenih, varuje organizacije (podjetja) in njihovo konkurenčnost, notranji in zunanji ugled ter skrbi za stalen varnostni razvoj. Vlaganje v varnostne sisteme in varnostno kulturo se dolgoročno izkaže kot naložba v trajnostni razvoj in uspešno poslovanje. Prihodnji razvoj korporativne varnosti v igralniško-zabavnih organizacijah bo temeljil na vedno tesnejšem povezovanju umetne inteligence, analitike podatkov, kibernetске varnosti in človeškega dejavnika. Uspešne bodo predvsem tiste organizacije, ki bodo sposobne pravočasno prepoznavati spremembe varnostnega okolja ter jih vključevati v svoje strateško upravljanje tveganj.

Viri in literatura:

1. Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-2), Uradni list RS, št. 163/22, 40/25 – ZInFV-1 in 10/26 – ZP-1L.
2. Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson Education Limited.
3. Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2014). *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. Kogan Page.
4. Waters, D. (2011). *Supply Chain Risk Management*. Kogan Page.
5. Ballou, R. H. (2004). *Business Logistics/Supply Chain Management*. Pearson Prentice Hall, Ruustov, 2014.
6. Kibernetsski napad na Univerzo v Mariboru _ RTV SLO. <https://www.rtvlo.si › lokalne-novice › maribor › kiber...>
7. Zakon o igrah na srečo (ZIS), Uradni list RS, št. 14/11 – uradno prečiščeno besedilo, 108/12, 11/14 – popr. in 40/14 – ZIN-B.
8. Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1), Uradni list RS, št. 43/11. S tem zakonom se vsebinsko prenaša v pravni red Republike Slovenije Direktiva Sveta 89/391/EGS z dne 12. junija 1989 o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu (UL L, št. 183 z dne 29. 6. 1989, stran 1), ki je bila spremenjena z Uredbo (ES) št. 1137/2008 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 22. oktobra 2008 o prilagoditvi nekaterih aktov, za katere se uporablja postopek, določen v členu 251 Pogodbe, Sklepu Sveta 1999/468/ES, glede regulativnega postopka s pregledom – Prilagoditev regulativnemu postopku s pregledom – prvi del (UL L št. 311 z dne 21. 11. 2008, str. 1). S tem zakonom se tudi delno prenaša v slovenski pravni red Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta 2006/123/ES z dne 12. decembra 2006 o storitvah na notranjem trgu (UL L, št. 376 z dne 27. 12. 2006, stran 36)
9. Ureditev biometrijskih ukrepov po ZVOP-2, <https://www.ip-rs.si/varstvo-osebni-podatkov/obveznosti-upravljavcev/prijava-biometrijskih-ukrepov/>.
10. Uredba o varovanju določenih oseb, prostorov, objektov in okolišev objektov, ki jih varuje policija, Uradni list RS, št. 63/13, 23/20, 144/20, 102/22, 58/25 in 862/26.
11. Korporativna varnost Ljubljana. <https://www.ics-institut.si/korporativna-varnost>,
12. Stvarnopravni zakonik (SPZ), Uradni list RS, št. 87/02, 91/13 in 23/20.
13. Resolucija o nacionalnem programu preprečevanja in zatiranja kriminalitete za obdobje 2024–2028 (ReNPPZK24–28), Uradni list RS, št. 38/24.
14. Zakon o preprečevanju pranja denarja in financiranja terorizma (ZPPDFT-2), Uradni list RS, št. 48/22, 145/22, 17/25 in 56/25.
15. Kovačič, Andrej, & Podvršič, A. (2014). Korporativni varnostni management - nujnost sodobnih organizacij . V *Korporativna varnost* (Številka 7, str. 9–11).
16. Raspor, A., (2023), *Strateški menedžment igralniško zabavišnega turizma*, znanstven monografija, leketorska založba za bralce in študente. http://www.andrejraspor.com/perfectus_zalozba.
17. Čas, T. (2006). *Zasebno varovanje za uporabnike varnostnih storitev*. Atelje Kresnik.
18. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2022). *Management information systems* (17th ed.). Pearson Education.
19. Interpol. (n.d.). *Policing capabilities and global security cooperation*. <https://www.interpol.int>.
20. Turban, E. (2021). *Information technology for management*. Wiley.
21. Možina, Stane, Bernik, J., & Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Visoka šola za podjetništvo.
22. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., Kaše, R., & Kase, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Fakulteta za družbene vede. št. M. (2019). *Vodenje sodelavcev s študijo primera vodenja v policiji*.
23. Murtič, S., Raspor, A., Murtič, E., (2025), *Osnove organizacije menedžmenta in prava v logistiki*, znanstvena monografija, založili CEATIM, Poslovno svetovanje in turistično posredništvo d. o. o., Dolga Poljana, ISBN 978-961-97128-0-1.

CELOVIT PREGLED PRAKS DAJANJA NAPITNIN: VPLIV NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH IN FLEKSIBILNOST DELA V STORITVENIH DEJAVNOSTIH POSTSOCIALISTIČNIH DRŽAV SREDNJE IN VZHODNE EVROPE

Andrej Raspor  <https://orcid.org/0000-0002-8098-9554>¹⁰
Darko Lacmanović  <https://orcid.org/0000-0001-8800-9381>¹¹

Prejem 10. 8. 2026.

Poslano v recenzijo 11. 8. 2026.

Sprejeto v objavo 25. 9. 2026.

Povzetek

Namen: Namen preglednega članka je celovito analizirati vpliv napitnin na motivacijo zaposlenih in fleksibilnost dela v storitvenih dejavnostih postsocialističnih držav Srednje in Vzhodne Evrope z vključevanjem perspektiv zaposlenih, delodajalcev in potrošnikov.

Metodologija: Članek sintetizira rezultate treh raziskav, izvedenih v Sloveniji, Črni gori, Hrvaški, Bosni in Hercegovini ter na Poljskem, ter jih umešča v širši teoretični okvir motivacije, fleksibilnosti dela in vedenja potrošnikov.

Ugotovitve: Napitnine predstavljajo pomemben, vendar kontekstualno pogojen motivacijski dejavnik. Pogostejše prejemanje napitnin je povezano z višjo motivacijo zaposlenih, medtem ko njihov vpliv na fleksibilnost dela ni enoznačen. Ugotovljena je razlika med zaznavami zaposlenih in delodajalcev ter pomembne meddržavne razlike v praksah dajanja napitnin. Na vedenje potrošnikov pomembno vplivajo medosebni dejavniki, zlasti prijaznost in profesionalnost zaposlenih.

Omejitve: Omejitve izhajajo predvsem iz razlik v velikosti in strukturi vzorcev, uporabe samoocenjevalnih podatkov in neverjetnostnega vzorčenja v delu analiziranih raziskav.

Praktične in/ali družbene posledice: Napitnine je smiselno vključevati v širše sisteme nagrajevanja in upravljanja človeških virov ob zagotavljanju transparentnosti, pravične porazdelitve ter upoštevanju lokalnih institucionalnih in kulturnih značilnosti.

Izvirnost: Članek združuje perspektive treh ključnih skupin deležnikov in omogoča celovitejše razumevanje napitnin kot ekonomskega, motivacijskega in družbenega pojava v postsocialističnem okolju.

Ključne besede: napitnine, motivacija zaposlenih, fleksibilnost dela, storitvene dejavnosti, postsocialistične države.

¹⁰ Fakulteta za komercialne in poslovne vede iz Celja, Lava 7, 3000 Celje, andrej.raspor@t-2.si

¹¹ Faculty of Tourism "Montenegro Tourism School", University Mediterranean, 81000 Podgorica, Montenegro, darko.lacmanovic@unimediterran.net

A COMPREHENSIVE REVIEW OF TIPPING PRACTICES: INFLUENCE ON EMPLOYEE MOTIVATION AND WORK FLEXIBILITY IN POST-SOCIALIST CENTRAL AND EASTERN EUROPEAN SERVICE INDUSTRIES

Summary

Purpose: The purpose of this review article is to provide a comprehensive analysis of the influence of tipping on employee motivation and work flexibility in service industries in post-socialist Central and Eastern European countries by integrating employee, employer, and consumer perspectives.

Methodology: The article synthesizes findings from three studies conducted in Slovenia, Montenegro, Croatia, Bosnia and Herzegovina, and Poland and places them within the broader theoretical frameworks of employee motivation, work flexibility, and consumer behaviour.

Results and Conclusions: Tipping represents an important but context-dependent motivational factor. More frequent receipt of tips is associated with higher employee motivation, whereas its influence on work flexibility is less consistent. A notable perception gap exists between employees and employers, alongside significant cross-country differences in tipping practices. Consumer behaviour is strongly influenced by interpersonal factors, particularly employee friendliness and professionalism.

Research limitations: The main limitations arise from differences in sample size and structure, reliance on self-reported data, and the use of non-probability sampling in some of the reviewed studies.

Practical and/or Social implications: Tipping should be integrated into broader reward and human resource management systems while ensuring transparency, fair distribution, and sensitivity to local institutional and cultural contexts.

Originality: The article integrates the perspectives of three key stakeholder groups and provides a more comprehensive understanding of tipping as an economic, motivational, and social phenomenon in post-socialist settings.

Keywords: Tipping, Employee Motivation, Work Flexibility, Service Industry, Post-Socialist Countries.

JEL Classification: M52 Compensation and Compensation Methods and Their Effects

Paper categorization: Review

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

DOI: 10.5281/zenodo.22943144

Introduction

Background on Tipping as a Global Phenomenon and its Evolving Role in Service Economies

Tipping, a deeply ingrained practice across various service industries, plays a critical role in shaping the economic and social interactions between customers and service personnel (Kim, 2024). Historically, it has evolved into a legally recognized form of labor remuneration in many contexts, notably in the United States, where it can constitute a substantial portion of an employee's total earnings (Ross & Welsh, 2020). The global landscape of tipping, however, is far from uniform. While it is a common expectation in countries such as the United States, Argentina, and Greece, its practice is rarely observed in nations like Japan, Sweden, and New Zealand (Star, 1988; World Travelers of America, 2025). Despite these regional variations, tipping remains a prevalent custom worldwide, with typical amounts ranging between 5% and 10% of the total bill (Mansfield, 2016; World Travelers of America, 2025).

The dynamics of tipping are continually evolving, influenced by broader societal shifts and technological advancements. Contemporary consumer expectations, for instance, are increasingly shaped by factors such as environmental concerns, well-being considerations, and the proliferation of digital platforms (Hu et al., 2019; Zhang et al., 2022). This has led to a growing reliance on online reviews, social media interactions, and word-of-mouth recommendations as alternative or supplementary means for guests to express their satisfaction (Miyanaga et al., 2007; Zhang et al., 2020). Concurrently, the emergence and expansion of the gig economy have introduced further complexities to established tipping norms, with increased worker autonomy in these new models potentially contributing to a decline in traditional tipping practices (Duhaime & Woessner, 2019). The global prevalence and diverse nature of tipping underscore its complex role beyond a simple economic transaction, highlighting its embeddedness in social norms and cultural expectations. This inherent complexity necessitates a context-specific analysis, particularly in regions undergoing significant socio-economic transformations.

Significance of Tipping in Post-Communist Eastern European Countries

The ex-Yugoslav countries (Slovenia, Montenegro, Croatia, Bosnia and Herzegovina) and Poland represent a particularly compelling region for studying tipping practices. This area is characterized by a distinct historical and cultural background, marked by a profound transition from centrally planned socialist economies to market-driven systems (Basu et al., 2004; Roberts et al., 2023). This transition has fundamentally reshaped consumer behavior and service industry norms. Unlike established market economies, the trajectory of these nations has introduced unique dynamics to the labor market and compensation structures.

Scholarly investigation into tipping within these former communist countries has historically been less extensive compared to Western counterparts, with existing research primarily focusing on specific nations such as Slovenia (Raspor & Divjak, 2017), Montenegro (Raspor et al., 2018), Croatia (Raspor, 2020), and Poland (Kowalczyk & Gębski, 2021; Raspor, 2020). Furthermore, regulatory approaches to tip collection and distribution exhibit significant variation within the region. For example, Slovenia has implemented structured guidelines to govern tipping practices, aiming for greater transparency in the allocation of gratuities (Mohorič, 2001; Raspor, 2010a, 2011). In stark contrast, Montenegro currently lacks clear regulatory frameworks, which can lead to inconsistencies in tip distribution and wage supplementation (Nikić et al., 2021; Vukčević et al., 2021). The unique socio-economic and historical trajectory of post-communist countries likely shapes tipping practices differently than in established market economies. The transition from fixed wages under communism to market-based economies implies a fundamental shift in how labor is valued and compensated (Newell, 2001). In this context, tips, as a flexible reward, might be perceived differently by employees—perhaps as a necessary component of a "fair wage" or a means to cope with income volatility, rather than purely a bonus for exceptional service. This distinct perception could influence how employees are motivated by tips and how they perceive work flexibility, creating a unique dynamic compared to countries with long-established tipping cultures.

Identification of the Research Gap

Existing literature consistently highlights the dual nature of tipping: it can serve as a powerful incentive for service excellence while simultaneously acting as a potential source of workplace inequality and demotivation (Clotildah et al., 2014; Wilson, 2019). The provided studies, while valuable, individually examine aspects of tipping from the distinct perspectives of employees (Raspor et al., 2026), employers (Raspor et al., 2025b), and consumers (Raspor et al., 2025a). However, a synthesized review that integrates these diverse viewpoints to provide a comprehensive and holistic understanding of tipping's multifaceted impact on both employee motivation and work flexibility remains a notable gap in the current body of knowledge. A comprehensive understanding of tipping requires integrating insights from all key stakeholders—employees, employers, and consumers—as their perceptions and behaviors are interdependent and collectively shape the tipping ecosystem. The impact of tipping on employees is not solely determined by the tip itself but also by employer policies, such as regulation and distribution mechanisms, and by consumer behavior, including the frequency and underlying reasons for tipping. Similarly, employer strategies are influenced by their perceptions of employee motivation and evolving consumer expectations.

Therefore, a holistic approach that interweaves these perspectives is crucial for a nuanced understanding of tipping's complex influence within the service sector.

Research Question

How do tipping practices influence employee motivation and work flexibility in the service industries of post-communist Eastern European countries, considering employee, employer, and consumer perspectives?

Overview of the Review Article's Structure

This review article adheres to the IMRAD (Introduction, Methods, Results, and Discussion) structure, followed by a comprehensive conclusion and a detailed list of references. This organization ensures a systematic and rigorous examination of the topic.

Theoretical Framework

Theories of Employee Motivation

Tipping, within the framework of employee motivation, functions primarily as a performance-contingent reward system. It possesses the capacity to attract and retain skilled service workers by offering direct financial incentives linked to individual effort and perceived service quality (Kwortnik et al., 2014; Lynn et al., 2011). The act of receiving tips fosters a sense of satisfaction and professional validation among employees, as these gratuities serve as a direct acknowledgment of their diligent efforts and the quality of service provided (Raspor et al., 2026). This aspect aligns with motivational theories emphasizing recognition and immediate reward.

However, tipping is but one component within a broader motivational landscape. Beyond the direct financial benefits of tips, other significant motivators for employees in service companies include fundamental aspects such as job certainty, opportunities for career growth, and the presence of a high-quality working environment (Rahaman et al., 2020). Positive relationships with peers, a competitive salary, work-life balance, and a sense of responsibility also play crucial roles in fostering employee engagement (Rahaman et al., 2020). Furthermore, intrinsic motivators, including collaboration, job content, autonomy in decision-making, perceived competence, and relatedness, are essential for inspiring sustained motivation in the workplace (Mundhra, 2010). While tipping provides direct financial incentives and recognition, its integration into broader motivational frameworks suggests that its effectiveness is mediated by other factors like job security, career development, and positive social relationships. This implies that relying solely on tipping is not a comprehensive solution for fostering overall employee motivation or ensuring long-term engagement. The concept of "professional validation" derived from tips (Raspor et al., 2026) indicates a psychological reward that extends beyond mere financial gain, resonating with theories of recognition. However, if base salaries are low or job security is precarious, tips may transition from being a "bonus" for exceptional service to a "necessary income supplement" (Pala, 2020; Watulingas, 2019). This shift in perception can fundamentally alter their motivational impact. Consequently, the effectiveness of tipping as a "managerial tool" (Raspor et al., 2025b) is contingent upon its interplay with other fundamental aspects of job satisfaction and overall compensation.

Concepts of Work Flexibility and its Various Dimensions

Work flexibility is a multifaceted concept encompassing various dimensions crucial to modern employment. These dimensions include the ability to work from home, adjust work schedules, and exercise control over one's working time (Hill et al., 2001; Possenriede, 2014; Ray & Pana-Cryan, 2021; Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014; Stella et al., 2020). Generally, increased work flexibility is associated with improved employee well-being and a better work-life balance (Ray & Pana-Cryan, 2021; Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014). However, this flexibility is not without potential drawbacks. It can, in some instances, lead to work intensification, where employees might trade increased flexibility for a greater workload or more intense effort (Kelliher & Anderson, 2010). The specific type of flexibility offered also matters significantly; for instance, regular working hours and direct control over one's schedule are important factors in reducing sickness absence and maintaining a healthy work-life balance (Olsen & Dahl, 2010).

Work flexibility is a multi-dimensional concept, and the influence of tipping might be selective, affecting certain dimensions more than others. The available information suggests that tips might influence an employee's willingness to work overtime or take fewer sick leaves (Raspor et al., 2025b), which are aspects related to increased effort or availability. However, tips may have less impact on deeper structural flexibility, such as an employee's control over their core work schedule or their overall work-life balance. This distinction is crucial for understanding the practical applications and limitations of tipping as a management tool for fostering genuine work flexibility.

Socio-Cultural and Economic Dimensions of Tipping

The historical and cultural dimensions of tipping in the ex-Yugoslav countries are profoundly complex, shaped by a unique confluence of socio-economic, political, and civilizational influences (Wiskulski, 2019). The region's transition from socialist to market economies has significantly impacted consumer behavior and service industry norms (Basu et al., 2004; Roberts et al., 2023). National cultural dimensions, such as power distance, masculinity, and individualism, also exert a notable influence on tipping intentions (Yen et al., 2012). Tipping is widely viewed as both a social norm and an economic institution (Azar, 2005; Auriacombe & Cova, 2014; Conlin et al., 2003; Lynn, 2006), with its practice varying considerably across different countries and even specific industries (Lynn et al., 1993; Raspor, 2007).

The legacy of socialist economies, characterized by fixed wages and potentially different societal attitudes towards "extra" income, likely interacts with globalized tipping norms, leading to unique hybrid practices in post-communist countries. In a system where wages were historically fixed and potentially lower, tips might be perceived less as a discretionary bonus for "exceptional" service and more as a crucial component of a "living wage" or a means to cope with income volatility (Newell, 2001). This perspective is supported by observations that "Salary and other financial benefits" are highly motivating in countries like Bosnia and Herzegovina (Raspor et al., 2025b). This historical context creates a fundamental tension between the "gift" aspect of tipping, driven by gratitude and social norms, and its function as a "wage supplement." This tension directly influences employee perceptions of fairness and motivation. The differing regulatory frameworks within the region, such as Slovenia's structured guidelines versus Montenegro's lack of clear regulations (Nikić et al., 2021; Vukčević et al., 2021), further illustrate how these historical and cultural factors manifest in policy and practice, making the region a unique case study for understanding the evolution of labor compensation.

The Dual Nature of Tipping: As a Potential Motivator and a Source of Workplace Dynamics

Tipping is often described as a "double-edged sword" within the service industry (Clotildah et al., 2014). While it can serve as a powerful incentive for employees to provide higher-quality service and enhance customer satisfaction, it simultaneously carries the potential to create significant disparities in earnings. These disparities can foster conflict and tension among workers (Clotildah et al., 2014; Wilson, 2019). The unequal distribution of tips, which is often influenced by factors such as job position, customer demographics, and individual employee characteristics, can inadvertently reinforce existing organizational and social hierarchies, thereby exacerbating workplace tensions and potentially reducing overall job satisfaction (Wilson, 2019).

The unintended consequences of a tip-based compensation system include income volatility, which can lead to financial instability for employees, as well as broader workplace inequity and psychological stress (Lynn & Withiam, 2013). In certain contexts, particularly where tipping is a legally recognized form of remuneration, it can even perpetuate worker precarity and social subordination (Ross & Welsh, 2020). The inherent variability and often unregulated nature of tipping can create a paradox: while intended to motivate, it can simultaneously introduce significant inequities and stress, potentially undermining team cohesion and long-term employee engagement. This highlights a critical challenge for employers navigating flexible compensation systems. The "double-edged sword" aspect (Clotildah et al., 2014) suggests that the unpredictable nature of tips and their potential for unequal distribution can lead to resentment and demotivation, especially among those who receive less. This directly impacts team cohesion and long-term employee engagement (Raspor et al., 2025b). The link to "worker precarity" (Ross & Welsh, 2020) further indicates that tips can shift financial risk from employers to employees, impacting overall well-being. This necessitates careful management and regulation to mitigate negative social dynamics while harnessing the motivational benefits of tipping.

Consumer Behavior Theories Related to Tipping

Consumer tipping behavior is a complex phenomenon driven by a combination of economic rationality and social psychology. Tipping is primarily motivated by gratitude, adherence to social norms, and the consumer's awareness that an employee's income is often dependent on tips (Azar, 2010b; Lynn, 2015). Beyond these core drivers, factors such as perceived service quality, overall customer satisfaction, and social conformity also significantly influence whether and how much a customer tips (Whaley et al., 2014). Individual differences in tipping motivations, such as a genuine desire to help servers or a sense of obligation to fulfill social expectations, further contribute to the variability in tipping behavior (Lynn, 2015).

Tipping can also function as a quality control mechanism within the service industry (Okwachi, 2019). This function, however, is contingent on the degree to which tips are sensitive to the actual quality of service provided (Azar, 2009). Empirical evidence suggests that tip sizes are indeed correlated with service ratings (Lynn & Sturman, 2010). Furthermore, consumer expectations are continually shifting, with guests increasingly relying on non-monetary forms of feedback, such as online reviews, social media interactions, and word-of-mouth recommendations, to convey their experiences, moving beyond traditional monetary tips (Miyanaga et al., 2007; Zhang et al., 2020). Socio-demographic factors, including age, gender, income level, and cultural background, significantly influence both the frequency and amount

of tipping (Koku, 2005; McGaw, 2014). An interesting finding is that the gender of both the tipper and the tip receiver also influences tipping frequency (Boyes et al., 2004; Whaley & Costen, 2019).

Consumer tipping behavior is a complex interplay of economic rationality (rewarding good service) and social psychology (gratitude, norms, identity), which can lead to disparities that are not solely performance-based. This complexity means that relying solely on tips for motivation might not always align with actual service quality and can introduce biases. The finding that "Friendliness of Employees" is consistently the most critical factor for tipping, even more so than "Quality of Service" or "Service Speed" (Raspor et al., 2025a), suggests that the quality control mechanism of tipping (Okwachi, 2019) is heavily influenced by interpersonal aspects and emotional connection. This implies that while tips can incentivize service, they are also subject to social biases, such as gender homophily (Boyes et al., 2004; Whaley & Costen, 2019), which can lead to unequal outcomes among servers despite comparable service quality.

Methodology of the Reviewed Studies

This section provides a detailed overview of the research objectives, hypotheses, study designs, sample characteristics, data collection techniques, and statistical analysis methods employed across the three primary studies under review.

Overview of the Research Objectives and Hypotheses of Each Primary Study

The three studies collectively explore the multifaceted phenomenon of tipping from different stakeholder perspectives:

1. Raspor et al. (2026) (Tipping as a motivational mechanism in the service sector: a comparative analysis of employees in former Yugoslav countries):
 - Objective: To explore tipping as a motivational factor in the service industry from the perspective of employees, specifically focusing on its impact on service quality and work flexibility.
 - Central Research Question: How do employees in these selected countries perceive tips as a motivational tool for enhancing work flexibility?

Hypotheses:

- H1: General satisfaction with the work situation is better in Slovenia than in other countries.
- H2: Employee motivation depends in part on how often they receive tips.
- H3: Employee work flexibility is partly dependent on how often they receive tips.

2. Raspor et al. (2025b) (From fixed wages to flexible rewards: how businesses in post-communist countries navigate tipping):

- Objective: To investigate tipping as a motivational factor in service industries from an employer perspective. This includes examining the reasons behind tipping (such as gratitude and social norms), how tips can potentially improve service quality, and how tipping behavior is influenced by gratitude and perceived service quality. The study specifically focuses on the influence of tipping regulations on the reward system's effectiveness and its impact on work flexibility.

Hypotheses:

- H1: Employee motivation is partially dependent on how tips are regulated.
- H2: Tipping affects the flexibility of employees' work in various modes across countries.

3. Raspor et al. (2025a) (The presence of tipping in services in various Eastern European countries):

- Objective: To analyze tipping attitudes and behaviors from a consumer perspective across Slovenia, Croatia, Montenegro, Bosnia and Herzegovina, and Poland.
- Central Research Question: What are the characteristic tipping habits within the sample population, and do statistically significant differences exist between various respondent groups categorized by demographic and socio-economic factors?

Auxiliary Hypotheses:

- H1: Most tips are left on activities belonging to the service sector.
- H2: Quality and speed of service are not the most important factors that result in leaving a tip.
- H3: The frequency of tipping varies among different demographic groups.
- H3a: The frequency of tipping differs between countries.
- H3b1: The frequency of tipping differs between men and women.
- H3b2: The frequency of tipping among males and females concerning the gender of tip receivers.

Detailed Description of Study Designs and Sample Characteristics

The studies employed varied methodologies and sampled different populations:

Raspor et al. (2026) (Employee Perspective): This empirical study included up to 886 valid respondents across Slovenia, Montenegro, Croatia, and Bosnia and Herzegovina, with the number of valid observations varying across analyses due to missing responses). A random sampling method was used to ensure diverse representation. The sample included a majority of female respondents (61.8% in Slovenia, 81.6% in Croatia) and a significant portion of younger employees (57.6% aged 26-30). Most respondents had a high school education or more (87.7%). Service roles constituted the largest work description (47.3%), followed by kitchen staff (23.8%). The majority worked in private limited liability companies (56.5%) and micro companies (64.9%), primarily within the hospitality sector (62.8%). The relatively small sample size for Bosnia and Herzegovina (N=31) may limit the generalizability of findings specific to that country.

Raspor et al. (2025b) (Employer Perspective): This study combined a meta-analysis of previous articles with new primary research, surveying employers in Slovenia (N=107), Montenegro (N=64), Croatia (N=39), and Bosnia and Herzegovina (N=21). Random sampling techniques were employed. The employer sample was predominantly from private limited liability companies (58.56%) and micro companies (49.11%), with hospitality being the most represented business sector (65.92%). Similar to the employee study, the small sample sizes for Croatia and Bosnia and Herzegovina might limit the generalizability of employer-specific findings for these nations.

Raspor et al. (2025a) (Consumer Perspective): This study utilized a structured online survey with a non-probability snowball sampling technique, yielding a sample of 1009 participants from Slovenia, Croatia, Montenegro, Bosnia and Herzegovina, and Poland. The sample consisted of 55% women and 45% men, with the largest age group being 18-25 years old (42%). Students comprised 28% of the sample, while employed individuals accounted for 27%. A bachelor's degree was the most common educational attainment (43%), and 43% of participants earned less than 1000 EUR monthly. Urban areas were the most common residence (50%). The use of snowball sampling introduces significant methodological limitations, including selection bias, homophily bias, and an unknown sampling frame, which critically impact the generalizability of its findings. To mitigate these biases, the researchers used multiple entry points (seeds), limited the number of referrals per participant, and clearly defined inclusion criteria for participants (Biernacki & Waldorf, 1981; Goodman, 1961; Heckathorn, 1997; Johnson, 2014; Salganik & Heckathorn, 2004).

Explanation of Data Collection Techniques

All three reviewed studies primarily relied on questionnaires and surveys for data collection. Raspor et al. (2026) explicitly note that the data are based on self-reports, which may be subjective, and that employees may not always reflect their true motives. Similarly, Raspor et al. (2025a) and Raspor et al. (2025b) also utilized online platforms, email, or in-person interviews (Raspor et al., 2025a) and online surveys (Raspor et al., 2025b). The pervasive reliance on self-reported data across all studies introduces a potential for social desirability bias, where respondents might report attitudes or behaviors they perceive as socially acceptable or desirable, rather than their actual ones. This could influence the perceived strength of motivational factors or the reported frequency of tipping.

Elaboration on Statistical Analysis Methods Employed, Including Assumption Testing

The studies employed a range of statistical methods appropriate for their respective data characteristics

Raspor et al. (2026): This study primarily utilized non-parametric statistical analyses due to observed violations of normality assumptions. The Kruskal-Wallis test (Bobbitt, 2019; Glen, 2022) was employed for non-parametric comparisons across multiple independent groups, and the Mann-Whitney U test was used for comparing two independent groups (for Hypothesis H1). Assumption testing included Levene's Test of Homogeneity of Variances (Weinberg & Abramowitz, 2016) and the Shapiro-Wilk Test (Thode, 2002) along with Q-Q (Quantile-Quantile) Plots. The Shapiro-Wilk test consistently yielded p-values below 0.05, indicating non-normal data distribution across all groups, thus justifying the use of non-parametric tests.

Raspor et al. (2025b): This study primarily used parametric statistical tests. ANOVA (Analysis of Variance) (Henson, 2015; Molugaram & Rao, 2017) was applied to determine statistically significant differences between groups. Eta Square (Cohen, 1988; Smith, 1972) was used as a measure of effect size (0.01 for small, 0.06 for medium, 0.14 for major effect). The Tukey HSD post hoc test was employed to identify statistically significant pairwise differences between groups.

Raspor et al. (2025a): This study also utilized parametric tests. The T-test for independent samples was applied for gender comparisons, while ANOVA, Eta Square, and the Tukey HSD Post Hoc Test were used for other analyses. Consistent significance levels ($p \leq 0.05$) and Eta square interpretations were applied.

The varied statistical approaches, including explicit justifications for using non-parametric tests in Raspor et al. (2026) due to non-normal data, highlight a rigorous approach to data analysis within each individual study. However, these differences in methodology also imply variations in the underlying data characteristics, such as normality. While all tests are statistically sound for their respective data, direct numerical comparisons of "mean values" across all studies must be done with caution.

Results

This section presents the key findings from the three reviewed studies, structured according to their respective hypotheses and contributions to understanding tipping's influence on employee motivation and work flexibility.

Tipping as a Motivational Factor for Employees

General Work Satisfaction Across Countries (Raspor et al., 2026)

Hypothesis H1, positing that general satisfaction with the work situation is better in Slovenia than in other ex-Yugoslav countries, was **PARTICALLY CONFIRMED** (Raspor et al., 2026). The analysis revealed statistically significant differences in overall work satisfaction across the surveyed countries, with Slovenia showing comparatively high levels of work satisfaction. The average satisfaction score in Slovenia was 3.87 (SD = 0.80), notably higher than the combined average of other ex-Yugoslav countries, which stood at 3.52 (SD = 0.98). The lower standard deviation in Slovenia suggests greater consistency in perceived satisfaction. A Mann-Whitney U test yielded a U-statistic of 99,930.0 with a p-value of less than 0.001, strongly indicating that the observed difference was statistically significant and not due to random chance.

Impact of Tip Frequency on Employee Motivation (Raspor et al., 2026)

Hypothesis H2, stating that employee motivation depends in part on how often they receive tips, was also **CONFIRMED** (Raspor et al., 2026). A Kruskal-Wallis test yielded an H-statistic of 20.9309 with a p-value of 0.0003, indicating a statistically significant relationship. Descriptive statistics showed a clear pattern, with motivation scores generally increasing as the frequency of receiving tips increased. More frequent receipt of tips was associated with higher employee motivation. Motivation scores were highest for employees receiving tips "several times a day" (3.828) or "daily" (3.787), progressively decreasing for those receiving tips with "lower frequency" (3.503) and "lowest frequency" (3.222).

Influence of Tipping Regulation on Reward Systems and Other Motivational Factors (Raspor et al., 2025b)

Hypothesis H1, proposing that employee motivation is partially dependent on how tips are regulated, was **CONFIRMED** (Raspor et al., 2025b). An ANOVA analysis revealed a statistically significant difference specifically concerning the "reward system" when tipping regulation was considered as the independent variable ($p = 0.027$). However, no statistically significant differences were found for other broader motivational factors, including "satisfied guests," "well-done work," "good pay (money)," "getting a tip," or "mutual relationships in the group." The Eta square values for these non-significant factors were consistently below 0.01, indicating a very small, almost negligible, influence of tipping regulation on these aspects.

Tipping and Work Flexibility

The relationship between tipping and work flexibility presents a nuanced picture, with differing perceptions between employees and employers.

From the Employee Perspective (Raspor et al., 2026): Hypothesis H3, stating that employee work flexibility is partly dependent on how often they receive tips, **CANNOT BE CONFIRMED** (Raspor et al., 2026). A Kruskal-Wallis test yielded an H-statistic of 3.9869 with a p-value of 0.4078. This p-value, well above the conventional significance level of 0.05, indicates that the null hypothesis (no statistically significant relationship) cannot be rejected. Descriptive statistics further indicated a low average variation in work flexibility scores across different tip frequencies, suggesting that from the employee's viewpoint, work flexibility does not appear to differ greatly based on tipping norms. In contrast, the employer perspective reveals a more differentiated pattern, with statistically significant cross-country differences in several specific aspects of perceived employee work flexibility.

From the Employer Perspective (Raspor et al., 2025b): Hypothesis H2, stating that tipping affects the flexibility of employees' work in various modes across countries, was **PARTIALLY CONFIRMED** (Raspor et al., 2025b). An ANOVA analysis revealed statistically significant differences in the means of dependent variables related to work flexibility. Specifically, significant differences were found for "overtime work," "workplace financial stimulation," "fewer sick leaves," and "non-sharable tipping" when considering the country as an independent variable ($p = 0.000$ for all these aspects). The country as an independent variable was found to have a "high influence" on these specific aspects of work flexibility, with Eta square values ranging from 0.171 to 0.292. Conversely, no statistically significant differences were

found for other aspects of work flexibility, such as "harder and higher quality work," "friendliness towards guests," "no influences on work with guests," "satisfaction with work results," and "no effect on how they feel."

Tipping Habits and Determinant Factors (Consumer Perspective)

Frequency of Tipping Across Countries (Raspor et al., 2025a)

Hypothesis H3a, which states that the frequency of tipping differs between countries, was PARTIALLY CONFIRMED (Raspor et al., 2025a). An ANOVA analysis revealed statistically significant differences in tipping frequency among the surveyed countries ($p = 0.000$). The country as an independent variable was found to have a "low to moderate influence" on tipping frequency, as indicated by an Eta square value of 0.043. Tipping frequency varied, with Croatia showing a strong tipping culture (27% always tipping), while Poland had the highest percentage (7%) of respondents who never tipped. Montenegro stood out with 33% often giving tips.

Gender of Tipper/Receiver (Raspor et al., 2025a)

Hypothesis H3b, concerning the frequency of tipping among males and females with regard to the gender of tip receivers, was CONFIRMED (Raspor et al., 2025a). While the study found no significant overall difference in tipping frequency between males and females, a T-test for independent samples revealed a statistically significant difference when considering the gender of both the tipper and the tip receiver ($p = 0.000$ for both male and female receivers). The Eta square values (0.031 for male receivers and 0.042 for female receivers) indicated a low to moderate influence of gender on tipping frequency concerning the gender of the receiver. Mean values indicated that males tip male receivers more frequently (mean = 1.89 for males tipping males vs. 2.09 for females tipping males), and females tip female receivers more frequently (mean = 2.05 for females tipping females vs. 2.27 for males tipping females).

Determinant Factors for Tipping (Raspor et al., 2025a)

Hypothesis H2, stating that quality and speed of service are not the most important factors that result in leaving a tip, was PARTIALLY CONFIRMED (Raspor et al., 2025a). While quality and speed are important, the interpersonal aspects of service were found to be more significant drivers of tipping behavior. "Friendliness of Employees" was consistently ranked as the most critical factor across all countries. "Quality of Service" ranked second overall, followed by "Staff Professionalism" in third place. "Service Speed" was ranked fourth and was the top factor only in Montenegro.

Amount of Tipping (Raspor et al., 2025a)

The study also provided insights into the amount of tipping. Generally, tipping amounts trended towards lower values across the surveyed countries. A significant percentage of respondents in Bosnia and Herzegovina, Croatia, Montenegro, and Slovenia reported tipping between 3% and 5% of the bill (approximately 41% in each country). In contrast, Poland showed a higher percentage (67%) of tips up to 3% of the bill. In terms of average absolute amounts, Montenegro had the highest percentage of tips up to 1€ (46%), followed by Slovenia (43%) and Bosnia and Herzegovina (20%). Poland notably had the highest percentage of tips up to 2€ (48%).

Discussion

The synthesis of findings from the three studies provides a comprehensive, albeit complex, understanding of tipping practices in post-communist Eastern European service industries, viewed through the lenses of employees, employers, and consumers. The central research question sought to understand how tipping influences employee motivation and work flexibility in this unique region.

Firstly, regarding employee motivation, the findings consistently affirm that tipping is a tangible motivator. Employees who receive tips more frequently report higher motivation (Raspor et al., 2026). This association is consistent with behavioral theories of reinforcement, according to which immediate and frequent rewards can strengthen desired behaviors, while also fostering a sense of satisfaction and professional validation beyond mere financial gain (Raspor et al., 2026). Furthermore, general work satisfaction differs significantly across the surveyed countries, with Slovenia showing comparatively high satisfaction levels (Raspor et al., 2026). These cross-country differences may reflect broader economic, institutional, and regulatory differences, including variations in the regulation of tipping practices (Mohorič, 2001; Raspor, 2010a, 2011). A more structured regulatory environment may contribute to greater predictability and perceived fairness in tip distribution, which may in turn support employees' sense of job security and overall satisfaction (Harrison & Shrewsbury, 2021). This suggests that the motivational role of tips may depend not only on the amount received but also on the perceived stability, transparency, and fairness of the system through which tips are distributed.

However, the influence of tipping regulation on employee motivation is specific. While regulations significantly impact the formal "reward system" as perceived by employers (Raspor et al., 2025b), they show limited influence on broader motivational factors such as overall pay satisfaction, quality of work, or team relationships (Raspor et al., 2025b). This indicates that regulation primarily addresses the structure and fairness of tip distribution rather than fundamentally altering deeper psychological or social dynamics of motivation. Employers should

recognize that while regulating tips can improve transparency and equity in how gratuities are handled, it does not inherently solve all motivational challenges related to overall compensation or workplace culture. A comprehensive human resource strategy is still essential to cultivate holistic job satisfaction and foster team cohesion.

Secondly, the relationship between tipping and work flexibility reveals a notable perception gap between employees and employers. From the employee perspective, there is no statistically significant link between tip frequency and their perceived work flexibility (Raspor et al., 2026). This suggests that while tips may incentivize effort, they do not appear to drive broader flexibility in work arrangements from the employee's viewpoint. Employees' decisions regarding flexibility are likely influenced by more fundamental factors such as overall working conditions, personal preferences, or the adequacy of their base compensation, rather than solely by the prospect of earning more tips. This is a critical nuance for employers who might consider tips as a primary tool for managing labor flexibility. In contrast, employers perceive a high influence of tipping on specific aspects of work flexibility, such as willingness to work overtime, reduced sick leave, and attitudes towards non-sharable tips (Raspor et al., 2025b). This discrepancy suggests that employers might assume that the financial incentive of tips makes employees more willing to be flexible to maximize earnings. However, employees might view tips as a necessary part of their income, not an additional incentive for flexibility, especially if base wages are low. This perception gap is crucial for practical implications, as employer policies based on these differing assumptions could lead to employee dissatisfaction or ineffective management strategies. It reinforces the idea that tips are a "strategic incentive with targeted applicability" (Raspor et al., 2025b), but not a broad solution for all flexibility challenges.

Thirdly, consumer tipping behavior is a complex interplay of economic rationality and social psychology. The frequency of tipping varies significantly across the surveyed countries, reflecting diverse social conditions and economic factors (Raspor et al., 2025a). This aligns with broader research indicating that tipping customs are influenced by varying social norms and economic realities across nations (Gssling et al., 2021; Lynn, 2015). The low to moderate influence of country on tipping frequency underscores the subtle yet pervasive impact of these socio-economic and cultural factors (Grges & Nosenzo, 2020; Livingston et al., 2022; Moffitt et al., 2023). Furthermore, while overall gender differences in tipping frequency were not significant, an interesting finding emerged regarding the gender of the tip receiver: males tend to tip male receivers more frequently, and females tend to tip female receivers more frequently (Raspor et al., 2025a). This suggests that social rules and feelings of similarity can influence tipping decisions, indicating that tipping is not a purely objective, performance-based reward (Boyes et al., 2004; Whaley & Costen, 2019). This finding is consistent with empirical studies and sociological theories that suggest women might tip less in certain environments due to lower incomes and economic gender inequalities, even if they hold positive attitudes towards service quality (Azar, 2010a; Blay & Lawrence, 2017; Lynn & McCall, 2000; Lynn, 2009; OECD, 2021).

The most critical determinant factor for tipping from the consumer perspective is the "Friendliness of Employees," followed by "Quality of Service" and "Staff Professionalism" (Raspor et al., 2025a). This emphasizes that while objective service attributes are important, the emotional and interpersonal aspects of the service encounter play a more dominant role in influencing a consumer's decision to tip. This implies that the "quality control mechanism" of tipping (Okwachi, 2019) is heavily influenced by interpersonal connection and perceived rapport, rather than solely by technical service quality.

Overall, the research reinforces that tipping is not merely an economic exchange but a deeply social one, influenced by income levels, cultural expectations, and social norms (Azar, 2020; Gershon, 2015; Lynn et al., 1993; Silver & Lippert, 2023). The legal framework for tipping also varies significantly across countries, from unregulated but taxable tips in Slovenia (Mohorič, 2001; Raspor, 2010a, 2011) to comprehensive systems in the US and UK (Schwartz & Cohen, 1999; Wight, 2006). This variability underscores the need for greater transparency and harmonized regulation globally as the hospitality industry continues to globalize. Understanding and respecting diverse tipping customs and cultural differences are paramount for consistent and respectful gratuity practices in an increasingly interconnected world (Bharwani & Butt, 2012; Kalargyrou & Costen, 2017; Kandampully et al., 2016; Min & Min, 2006; Ng & Lillevik, n.d.; Oktadiana & Djauhar, 2011).

Conclusion

This comprehensive review has explored the multifaceted influence of tipping practices on employee motivation and work flexibility within the service industries of post-communist Eastern European countries, integrating perspectives from employees, employers, and consumers.

The analysis confirms that tipping serves as a significant motivational factor for employees, particularly when received frequently, fostering a sense of satisfaction and professional validation. However, its motivational power is not universal across all aspects of work. While tipping regulation can enhance the fairness and structure of reward systems, its impact on broader motivational elements, such as overall pay satisfaction or team cohesion, appears limited. This highlights that regulation addresses the mechanics of tipping rather than fundamentally altering deeper psychological or social dynamics of motivation.

A critical finding is the divergence in perceptions regarding tipping's influence on work flexibility. While employers perceive that tips contribute to employees' willingness to work overtime and reduce sick leave, employees themselves do not report a significant link between tip frequency and their overall work flexibility. This perception gap suggests that employers might be overestimating the power of tips as a tool for driving flexibility, indicating that employees' decisions regarding work arrangements are likely driven by more fundamental factors like base compensation and overall working conditions.

Consumer tipping behavior is a complex interplay of economic and social factors. Tipping frequency varies significantly across the surveyed countries, influenced by unique socio-economic conditions and cultural norms. Interpersonal factors, particularly the friendliness and professionalism of staff, are paramount in influencing tipping decisions, often more so than objective service quality or speed. An interesting observation is the influence of gender homophily in tipping, where individuals tend to tip same-gender service providers more frequently.

In conclusion, tipping in post-communist Eastern European service industries is a dynamic and context-dependent phenomenon. While it can be a valuable strategic incentive for targeted motivational outcomes and a source of supplementary income, it is not a panacea for all employee engagement or flexibility challenges. The legacy of socialist economies, characterized by fixed wages and distinct attitudes towards "extra" income, continues to interact with globalized tipping norms, creating unique hybrid practices in this region. This results in a tension between tipping as a discretionary gift and its function as a crucial wage supplement, influencing employee perceptions of fairness and motivation.

Recommendations

Based on these findings, the following recommendations are proposed for service industry employers and policymakers in post-communist Eastern European countries:

- **Integrate Tipping into Comprehensive HR Strategies:** Employers should view tipping not as a standalone motivational tool but as one component within a broader human resource strategy. This strategy should prioritize fair base wages, clear career development paths, and positive workplace cultures to address holistic employee motivation and satisfaction.
- **Enhance Transparency and Regulation:** Policymakers should consider developing clearer regulatory frameworks for tip collection and distribution, drawing lessons from Slovenia's structured guidelines. Increased transparency can mitigate income volatility, reduce perceptions of inequity, and foster a fairer working environment, which in turn can contribute to higher employee satisfaction.
- **Address the Perception Gap on Flexibility:** Employers need to re-evaluate their assumptions about how tips influence employee work flexibility. Direct communication with employees about their preferences for flexible work arrangements and the factors truly driving their willingness to adjust schedules or work overtime is crucial. Relying solely on tips for flexibility might lead to misaligned expectations and employee dissatisfaction.

Emphasize Interpersonal Skills Training: Given that "Friendliness of Employees" is a primary determinant of tipping, investing in training programs that enhance interpersonal skills, customer service, and emotional intelligence among service staff can significantly impact both tip earnings and overall customer satisfaction.

Conduct Context-Specific Analysis: Recognize that tipping customs and their impact vary significantly across countries and even within regions. Policies and motivational strategies should be tailored to specific local cultural norms, economic conditions, and regulatory environments rather than adopting a one-size-fits-all approach.

Future Research

Future research should aim to:

- Employ larger and more diverse samples, ideally utilizing probability sampling methods, to enhance the generalizability of findings, particularly for consumer behavior studies in this region.
- Incorporate longitudinal studies to examine the long-term effects of tipping on employee well-being, financial stability, and job commitment, moving beyond cross-sectional perceptions.
- Explore the interplay between base wages, tip income, and perceived fairness in different regulatory environments to better understand the "wage supplement" versus "bonus" dynamic.
- Investigate the specific mechanisms through which cultural dimensions (e.g., power distance, individualism) influence tipping practices and employee perceptions in post-communist contexts.

- Utilize mixed-methods approaches, combining quantitative data with qualitative insights from interviews or focus groups, to provide a richer understanding of the complex social and psychological factors underpinning tipping behavior.

References:

1. Auriacombe, B., & Cova, V. (2014). The role of tipping in the service relationship. *Journées Normandes de Recherche Sur La Consommation*, November, 1–19.
2. Azar, O. H. (2005). The social norm of tipping: A review. *SSRN Electronic Journal*, 37(2), 380–402. <https://doi.org/10.2139/ssrn.370081>
3. Azar, O. H. (2009). Incentives and services quality in the restaurant industry: The tipping-service puzzle. *Applied Economics*, 41(15), 1917–1927. <https://doi.org/10.1080/00036840601131813>
4. Azar, O. H. (2010a). Tipping motivations and behavior in the U.S. and Israel. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(2), 421–457. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00581.x>
5. Azar, O. H. (2010b). Do people tip because of psychological or strategic motivations? An empirical analysis of restaurant tipping. *Applied Economics*, 42(23), 3039–3044. <https://doi.org/10.1080/00036840801964831>
6. Azar, O. H. (2020). The economics of tipping. *Journal of Economic Perspectives*, 34(2), 215–236. <https://doi.org/10.1257/jep.34.2.215>
7. Basu, S., Estrin, S., & Svejnar, J. (2004). Wage determination under communism and in transition: Evidence from Central Europe. *European Public Law: National EJournal*.
8. Bharwani, S., & Butt, N. (2012). Challenges for the global hospitality industry: An HR perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 4(2), 150–162. <https://doi.org/10.1108/17554211211217325>
9. Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141–163. <https://doi.org/10.4135/9781483365817.n1278>
10. Blay, D. F., & Lawrence, K. M. (2017). The Gender Wage Gap: Extent, Trends, and Explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3), 789–865. <https://doi.org/10.4324/9781003448761-23>
11. Bobbitt, D. (2019). Kruskal-Wallis Test.
12. Boyes, W. J., Mounts, W. S., & Sowell, C. (2004). Restaurant tipping: Free-riding, social acceptance, and gender differences. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(12), 2616–2625. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb01995.x>
13. Clotildah, K., Charity, M., Felistas, C., & Tatenda, C. (2014). The perceptions of employees towards tipping and motivation in the hotel industry. *African Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure*, 3(1).
14. Cohen, W. J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
15. Conlin, M., Lynn, M., & O'Donoghue, T. (2003). The norm of restaurant tipping. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 52(3), 297–321. [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(03\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(03)00030-1)
16. Duhaime, E. P., & Woessner, Z. W. (2019). Explaining the decline of tipping norms in the gig economy. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 233–245. <https://doi.org/10.1108/jmp-06-2018-0270>
17. Glen, T. (2022). Kruskal-Wallis Test.
18. Goodman, L. A. (1961). Snowball Sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, 32(1), 148–170. <https://doi.org/10.1214/aoms/1177705148>
19. Grges, L., & Nosenzo, D. (2020). Measuring social norms in economics: Why it is important and how it is done. *Analyse Und Kritik*, 42(2), 285–312. <https://doi.org/10.1515/auk-2020-0012>
20. Gssling, S., Fernandez, S., Martin-Rios, C., Reyes, S. P., Fointiat, V., Isaac, R. K., & Lunde, M. (2021). Restaurant tipping in Europe: A comparative assessment. *Current Issues in Tourism*, 24(6), 811–823. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1749244>
21. Harrison, J., & Shrewsbury, M. (2021). The impact of economic changes on the attitudes of workers towards fairness and satisfaction at work. *Journal of Economic Psychology*.
22. Heckathorn, D. D. (1997). Respondent-driven sampling: A new approach to the study of hidden populations. *Social Problems*, 44(2), 174–199. <https://doi.org/10.2307/3096941>
23. Henson, R. N. (2015). Analysis of Variance (ANOVA). In *Brain Mapping: An Encyclopedic Reference* (Vol. 1). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-397025-1.00319-5>
24. Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49–58.
25. Hu, F., Teichert, T., Liu, Y., Li, H., & Gundyrev, E. (2019). Evolving customer expectations of hospitality services: Differences in attribute effects on satisfaction and Re-Patronage. *Tourism Management*.
26. Johnson, P. T. (2014). Snowball Sampling: Introduction. *Wiley StatRef: Statistics Reference Online*, 1–4. <https://doi.org/10.1002/9781118445112.stat05720>
27. Kalargyrou, V., & Costen, W. (2017). Diversity management research in hospitality and tourism: Past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 68–114. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0470>
28. Kandampully, J., Bilgihan, A., & Zhang, T. C. (2016). Developing a people-technology hybrids model to unleash innovation and creativity: The new hospitality frontier. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 154–164. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.07.003>
29. Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106.
30. Kim, S. (2024). The impact of tipping on service quality in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*.
31. Koku, P. S. (2005). Is there a difference in tipping in restaurant versus non-restaurant service encounters, and do ethnicity and gender matter? *Journal of Services Marketing*, 19(7), 445–452. <https://doi.org/10.1108/08876040510625954>
32. Kowalczyk, I., & Gębski, J. (2021). Factors influencing restaurant tipping behaviour the case of Poland. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, 15(2 CS), 172–182.
33. Kwortnik Jr., R. J., Lynn, W. M., & Ross Jr., W. T. (2014). Buyer Monitoring: A Means to Insure Personalized Service. *Journal of Marketing Research*, 46(5), 573–583. <https://doi.org/10.1509/jmkr.46.5.573>
34. Livingston, V., Jackson-Nevels, B., & Reddy, V. V. (2022). Social, Cultural, and Economic Determinants of Well-Being. *Encyclopedia*, 2(3), 1183–1199. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia2030079>
35. Lynn, M. (2006). Tipping in restaurants and around the globe: An interdisciplinary review. In M. Altman (Ed.), *Handbook of contemporary behavioral economics: Foundations and developments* (pp. 626–643). M.E. Sharpe.
36. Lynn, M. (2009). Personality and Individual Differences. *Personality and Individual Differences*, 47(6), 694–698. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.06.002>
37. Lynn, M. (2015). Explanations of service gratuities and tipping: Evidence from individual differences in tipping motivations and tendencies. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 55, 65–71.

38. Lynn, M., Kwortnik, R. J., & Sturman, M. C. (2011). Voluntary tipping and the selective attraction and retention of service workers in the USA: an application of the ASA model. *International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1887–1901. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573968>
39. Lynn, M., & McCall, M. (2000). Gratitude and gratuity: A meta-analysis of research on the service-tipping relationship. *Journal of Socio-Economics*, 29(2), 203–214. [https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(00\)00062-7](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00062-7)
40. Lynn, M., & Sturman, M. (2010). Tipping and service quality: A within-subjects analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 34(2), 269–275. <https://doi.org/10.1177/1096348009350637>
41. Lynn, M., & Withiam, G. (2013). Tipping and its alternatives: business considerations and directions for research. *Journal of Services Marketing*. <https://doi.org/10.1108/08876040810881722>
42. Lynn, M., Zinkhan, G. M., & Harris, J. (1993). Consumer Tipping : A Cross-Country Study Consumer Tipping : A Cross-Country Study. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 478–488. <https://doi.org/10.1086/209363>
43. Mansfield, E. D. (2016). The Political Economy of the Itching Palm: A Cross-National Analysis of Tipping. *International Studies Quarterly*, 8(2), 1–12. <https://doi.org/10.1093/isq/sqw015>
44. McGaw, D. (2014). Unequally gracious Gender discrimination in restaurant tipping. *Render Blog*.
45. Min, H., & Min, H. (2006). The Comparative Evaluation of Hotel Service Quality from a Managerial Perspective. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 13(3–4), 53–77. https://doi.org/10.1300/J150v13n03_04
46. Miyanaga, Y., Tsutsui, H., Yoshizawa, S., Sugiura, Y., Imagawa, T., Misawa, H., Yu, J., Bandoh, Y., Sato, T., Suetake, N., Kanai, K., Hayasaka, N., Kimura, T., Sasaoka, N., Koga, T., & Chamnongthai, K. (2007). Call for Papers. *Small Group Research*, 40, 738–740.
47. Moffitt, R., Buttenheim, A., & Beatty, A. (2023). Behavioral economics: Policy impact and future directions. In *Behavioral Economics: Policy Impact and Future Directions*. <https://doi.org/10.17226/26874>
48. Mohorič, I. (2001). Napitnine in prezeški gotovine v gostinski blagajni. *Obrtnik*, 10(1), 166–167.
49. Molugaram, K., & Rao, G. S. (2017). ANOVA (Analysis of Variance). In *Statistical Techniques for Transportation Engineering* (pp. 451–462). <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-811555-8.00011-8>
50. Mundhra, W. C. D. D. (2010). Intrinsic motivational canvass in the Indian service sector: An empirical study. *Vision*, 14(4), 275–284.
51. Newell, A. (2001). The Distribution of Wages in Transition Countries. *Development Economics*.
52. Nikić, S., Raspor, A., & Vukčević, N. (2021). Do employers have control over the collection and distribution of tips?: case study: Slovenia and Montenegro. In V. Bevanda (Ed.), *Knowledge based sustainable development: selected papers* (pp. 97–107). Association of Economists and Managers of the Balkans. <https://doi.org/10.31410/ERAZ.S.P.2021.97>
53. OECD. (2021). The gender wage gap remains a challenge. *Gender Equality*.
54. Oktadiana, H., & Djauhar, R. H. (2011). The importance of understanding cultural awareness for managers in the hospitality industry (in Indonesia). *Binus Business Review*, 2(1), 230–243. <https://doi.org/10.21512/bbr.v2i1.1131>
55. Okwachi, S. W. (2019). A Customer-Employee Encounter: A Review of Customer Quality Control on Restaurant Food Service. *Journal of Tourism & Hospitality*, 5(2), 1–10. <https://doi.org/10.18510/ijmter.2019.521>
56. Olsen, K. M., & Dahl, S. (2010). Working time: implications for sickness absence and the workfamily balance. *International Journal of Social Welfare*, 19(1), 45–53.
57. Pala, T. (2020). The Tip Perception of the Hotel Employees: Wage or Reward? *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*.
58. Possenriede, D. S. (2014). The economics of temporal and locational flexibility of work. *Utrecht University School of Economics*.
59. Rahaman, M. A., Ali, M. J., Wafik, H. M., Mamoon, Z. R., & Islam, M. M. (2020). What Factors Do Motivate Employees at the Workplace? Evidence from Service Organizations. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 515–521.
60. Raspor, A. (2007). Napitnina v gostinstvu. *Organizacija*, 40(3), A27–A37.
61. Raspor, A. (2010a). Pregled pravne ureditve napitnin v gostinstvu s poudarkom na različnih delitvah napitnine. *Nacionalno Turistično Združenje*, 11.jan.2010.
62. Raspor, A. (2011). Izzivi napitnine v slovenskem gostinstvu in igralništvu Challenges of tips in Slovenian hospitality and gaming industries. *Naše Gospodarstvo*, 57(1/2), 35–46.
63. Raspor, A. (2017). The relationship between financial incentives and employee motivation. *Journal of Human Resources*.
64. Raspor, A., & Rozman, T. (2017). Impact of Tipping on Workers' Motivation: Comparison between the Hospitality and Gaming Industries in Slovenia. *СОЦИОЛОШКИ ДИСКУРС*, 6(11). <https://doi.org/10.7251/sdeng1611067r>
65. Raspor, A. (2020). Analysis of determinants of tipping behaviour in Poland = Analiza determinant napitnin na Poljskem. In P. Ašanin Gole, A. Maček, & R. Ovin (Eds.), *Research in theory and practice in contemporary business issues: monograph of the DOBA Business School 2020* (pp. 240–249). DOBA Business School = DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije.
66. Raspor, A., & Divjak, M. (2017). What is tipping in post-communist countries? A Case study from Slovenia. *Teorija in Praksa*, 54(6), 1023–1039.
67. Raspor, A., Lacmanović, D., & Lacmanović, J. (2018). Tipping habits in hospitality industry in Montenegro. 24th Biennial International Congress Tourism & Hospitality Industry 2018, Trends and Challenges.
68. Raspor, A., Mušinović, F., Lacmanović, D., & Vukčević, N. (2025a). The presence of tipping in services in various Eastern European countries.
69. Raspor, A., Lacmanović, D., & Vukčević, N. (2025b). From fixed wages to flexible rewards: how businesses in post-communist countries navigate tipping. 373–388. <https://www.itema-conference.com/wp-content/uploads/2025/08/ITEMA.2024.373.pdf>
70. Raspor, A., Lacmanović, D., & Papler, D. (2026). Tipping as a motivational mechanism in the service sector: a comparative analysis of employees in former Yugoslav countries.
71. Ray, T. K., & Pana-Cryan, R. (2021). Work flexibility and work-related well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3254.
72. Roberts, K., Pantea, M.-C., & Dabija, D.-C. (2023). Education-to-Work Transitions in Former Communist Countries after 30-Plus Years of Transformation. *Social Sciences*.
73. Ross, J., & Welsh, J. (2020). Understanding the Tipped Minimum Wage: Critical Directions for US Policy Research. *Social Policy and Society*, 20, 192–210.
74. Salganik, J. M., & Heckathorn, D. D. (2004). Sampling and Estimation in Hidden Populations Using Respondent-Driven Sampling. *Sociological Methodology*, 34(1), 193–239. <https://doi.org/10.1111/j.0081-1750.2004.00152.x>
75. Schwartz, Z., & Cohen, E. (1999). Tipping and the Nation's Tax Burden: A Cross-Country Study. *Anatolia*, 10(2), 135–147. <https://doi.org/10.1080/13032917.1999.9686976>
76. Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of flexible working hours on work-life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2014.
77. Silver, D., & Lippert, J. (2023). Tipping Culture in America: Public Sees a Changed Landscape. *Pew Research Center*.
78. Smith, I. L. (1972). The ETA coefficient in MANOVA. *Multivariate Behavioral Research*, 7(3), 361–372. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0703_6
79. Star, N. (1988). The international guide to tipping. *Berkley Pub Group*.

80. Stella, A.-E. I., Iheriohanma, E. B. J., & Iheanacho, J. I. (2020). Workplace Flexibility in the Post Covid-19 Era: Teleworking the New Normal. *Sumerianz Journal of Social Science*, 4, 44–52.
81. Thode, H. C. (2002). *Testing for normality*. CRC Press.
82. Vukčević, N., Nikić, S., & Raspor, A. (2021). Impact of tipping on worker's motivation: comparison between Slovenia and Montenegro. In A. P. Borges (Ed.), *Proceedings of the International Workshop Tourism and Hospitality Management (IWTHM2021): 7th of May 2021, Porto, Portugal* (pp. 387–408). ISAG, European Business School.
83. Watulingas, C. M. E. (2019). Persepsi Karyawan Terhadap Budaya Tipping Di Departemen Front Office Hotel Novotel Samator Surabaya Timur.
84. Weinberg, H. A., & Abramowitz, S. I. (2016). Levene's Test of Homogeneity of Variances.
85. Whaley, J. E., Douglas, A. C., & O'Neill, M. A. (2014). What's in a Tip? The Creation and Refinement of a Restaurant Tipping Motivations Scale: A Consumer Perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 121-130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.11.005>
86. Whaley, J. E., & Costen, W. M. (2019). Personal and Social Tipping Norms: Race and Sex Differences. *International Journal of Marketing Studies*, 11(3), 1.
87. Wight, M. E. (2006). *Tipping Guide for Gratuitous Folks*. Trafford Publishing.
88. Wilson, J. P. (2019). The impact of tipping on employee satisfaction and turnover in the service industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*.
89. Wiskulski, S. (2019). The cultural history of tipping in Eastern Europe. *Journal of European Studies*.
90. World Travelers of America. (2025). *Worldwide Tipping Guide*. <https://worldtravelers.org/travel-tips-tipping-guide.aspxguide>
91. Yen, P. C., Lin, J. S., & Chen, Y. H. (2012). The influence of national culture on tipping intentions: A cross-cultural study. *International Journal of Hospitality Management*.
92. Zhang, L., Gao, Y. L., & Zheng, X. (2020). Lets Talk About This in Public: Consumer Expectations for Online Review Response. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61, 68–83. <https://doi.org/10.1177/1938965519864864>
93. Zhang, L., Wei, W., Yu, H. (Chandler), Sharma, A., & Olson, E. D. (2022). Transformation of Consumer Expectations for Well-Being in Hospitality: A Systems Framework. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47, NP4–NP17. <https://doi.org/10.1177/10963480221141601>

