

Perfectus STUDENT

7/2026



Bi želeli objaviti strokovni članek?
Iščemo pisce in recenzente za naslednjo številko.
Pišite nam na: zalozba.perfectus@gmail.com
www.andrejaspor.com

Kontakti revije

Založnik revije Perfectus STUDENT

Perfectus
Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s. p.
Dolga Poljana 57
5271 Vipava, SI Slovenija
E-pošta: zalozba.perfectus@gmail.com

Glavni urednik

Andrej Raspor

Odgovorni uredniki

Anton Vorina
Bojan Macuh
Drago Papler

Uredniški odbor revije

Andrej Raspor
Bojan Macuh
Anton Vorina
Drago Papler

Jezikovni pregled

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

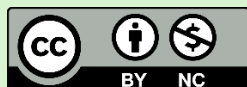
Fotografije

Slika na naslovni strani: Image by storyset on Freepik
Slika na hrbtni strani: Image by storyset on Freepik

Arhiv revij Perfectus STUDENT

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

Mednarodna standardna serijska številka
(on line) ISSN 3024-0018



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

Perfectus STUDENT

Področje in opis revije

Revija Perfectus STUDENT je interdisciplinarna strokovna revija, ki objavlja prispevke študentov družboslovja. Vsebina ni omejena, ampak smo za vaše predloge odprti. Še posebej želimo objavljati prispevke, ki obravnavajo nove in aktualne teme in predstavljajo dosežke v razvoju ter njihovo uvajanje in uporabo v praksi. Vsled tega objavljamo tudi tematske številke.

Pogostost izhajanja

Revija Perfectus STUDENT izhaja dvakrat letno.

Politika za prosti dostop

Revija Perfectus STUDENT zagotavlja sprotni odprti dostop do vsebine v skladu z definicijo odprtega dostopa na podlagi načela, da prosti dostop do raziskav javnosti podpira večjo globalno izmenjavo znanja.

Navodila avtorjem

V reviji Perfectus STUDENT objavljamo strokovne članke, rezultate raziskovalnega dela študentov. Prispevki so napisani v slovenskem jeziku. Avtorji so odgovorni za ustrezen pravopis in vse morebitne kršitve avtorskih pravic. Prispevki niso honorirani.

Besedilo naj bo oblikovano po navodilih (interesenti nam pišite, da vam posredujemo predlogo z bolj podrobnimi navodili). Na začetku prispevka, takoj za naslovom naj bo povzetek dolžine 3–5 vrstic z do 4 ključnimi besedami. Obseg članka naj bo 4 – 12 strani. V primeru daljših tekstov si uredništvo pridržuje pravico, da besedilo krajša.

Predložite tudi kratek strokovni življenjepis vsakega od avtorjev (2–3 vrstice). Članki morajo biti pred objavo lektorirani. 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.

Predložene prispevke pregledata in ocenita najmanj dva 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 oziroma recenzenti predlagajo večje popravke, se dopolnjeni prispevek praviloma pošlje v ponovno recenzijo.

Iz tekoče vsebine

stran

ANDREJ RASPOR.....	4
ZNANJE DOBI VREDNOST, KO GA POVEŽEMO S PRAKSO.....	4
<i>LEA KREMAR</i>	5
SAMOPOŠKODOVALNO VEDENJE MLADOSTNIKOV.....	5
Samopoškodovanje	5
Dejavniki tveganja za samopoškodovalna vedenja	6
Mladostništvo.....	7
Ugotovitve	10
Zaključek.....	10
Viri in literatura.....	11
<i>LEA KREMAR</i>	13
<i>NEJA ANDREJC</i>	13
TEMPERAMENT IN EGO STANJA V ORGANIZACIJSKI KULTURI	13
Temperament.....	13
Ego stanja	14
Organizacijska kultura	14
Ugotovitve	18
Zaključek.....	18
Viri in literatura.....	19
<i>NEJA ANDREJC</i>	20
KREATIVNE INDUSTRIJE: VPLIV NA ZAPOSLENE, VODENJE IN DIGITALNI RAZVOJ	20
Uvod	20
Kreativne industrije in njihovo okolje.....	20
Izzivi in psihološke obremenitve.....	21
Vodenje in motivacija zaposlenih	22
Digitalizacija in družbeni vpliv kreativnih industrij	23
Kreativne industrije v praksi	24
Ugotovitve-odgovor na raziskovalno vprašanje	25
Zaključek.....	25
Viri in literatura.....	26
<i>GREGOR KOBILICA</i>	27
KAKO USTVARITI PRIVLAČNE VSEBINE ZA SVOJO CILJNO PUBLIKO	27
Uvod	27
Vloga umetne inteligence (UI) v vsebinskem marketingu	31
Razprava in ugotovitve	32
Zaključek.....	33
<i>SARA MIKLAVEC</i>	34
DIGITALNA TRANSFORMACIJA IN STRATEŠKA PRENOVA MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ V SLOVENIJI	34
Uvod	34
Teoretično izhodišče.....	34
Metodologija	35
SWOT analiza digitalne transformacije MSP	35
Ključne ovire in priporočeni ukrepi.....	36
Ugotovitve	36
Zaključek	37

**Pismo urednika
ANDREJ RASPOR**

ZNANJE DOBI VREDNOST, KO GA POVEŽEMO S PRAKSO

Pred nami je nova številka revije Perfectus STUDENT, ki ponovno dokazuje, da študentsko strokovno delo ni zgolj izpolnjevanje študijskih obveznosti. Je prostor raziskovanja, preverjanja idej, kritičnega razmišljanja in predvsem povezovanja znanja z izzivi, s katerimi se srečujemo v vsakdanjem življenju in poslovnem okolju.

Prispevki v tej številki so na prvi pogled zelo različni. Segajo od občutljive problematike duševnega zdravja mladostnikov do vprašanj temperameta in odnosov v organizacijah, kreativnih industrij, vsebinskega marketinga ter digitalne transformacije malih in srednje velikih podjetij. Toda prav v tej raznolikosti lahko prepoznamo skupno sporočilo: v središču sprememb ostaja človek.

Prispevek o samopoškodovnem vedenju mladostnikov nas opozarja na pomen pravočasnega prepoznavanja stiske, podpore ter sodelovanja družine, šole in strokovnih služb. Ob tem izpostavlja tudi vlogo organizatorja socialne mreže kot povezovalnega člena med posameznikom in okoljem pomoči. Tema nas opominja, da razvoj družbe ni mogoče presojati samo skozi gospodarske in tehnološke kazalnike, ampak tudi skozi našo sposobnost, da opazimo človeka v stiski in mu zagotovimo ustrezno podporo.

Človek je v ospredju tudi pri raziskovanju temperameta, ego stanj in organizacijske kulture. Organizacije namreč niso le organigrami, procesi in pravilniki. Sestavljajo jih posamezniki z različnimi značaji, načini razmišljanja in vedenjskimi vzorci. Prav njihova sposobnost sodelovanja, komuniciranja in prilagajanja pomembno sooblikuje kulturo organizacije. Predstavljena študija podjetja pokaže, kako se lahko razlike med zaposlenimi iz potencialnega vira konfliktov spremenijo v prednost, kadar se posamezniki med seboj dopolnjujejo.

Naslednji prispevki nas popeljejo v svet ustvarjalnosti. Kreativne industrije danes povezujejo znanje, tehnologijo, inovativnost in nove oblike dela. Digitalizacija jim odpira možnosti, ki si jih še pred kratkim nismo mogli predstavljati, hkrati pa prinaša nove zahteve, hitrejši tempo in potrebo po nenehnem učenju. S tem se spreminja tudi vloga vodenja. V ospredje vse bolj stopajo sodelovanje, avtonomija, motivacija in ustvarjanje okolja, v katerem nove ideje lahko nastajajo in se razvijajo.

Podoben premik lahko opazujemo na področju vsebinskega marketinga. V času, ko smo vsak dan izpostavljeni ogromni količini informacij, ni dovolj zgolj ustvarjati še več vsebin. Pomembno je razumeti, za koga ustvarjamo, kakšno vrednost ponujamo in zakaj bi nam nekdo namenil svojo pozornost. Pri tem vse pomembnejšo vlogo dobiva umetna inteligenca. Toda tudi najbolj zmogljiva digitalna orodja ne odpravljajo potrebe po človekovi presoji, odgovornosti, ustvarjalnosti in verodostojnosti.

Digitalna transformacija malih in srednje velikih podjetij to misel še dodatno potrjuje. Digitalna preobrazba ni zgolj nakup nove programske opreme ali uvedba nove tehnologije. Zahteva strategijo, razvoj kompetenc, prilagajanje poslovnih modelov in pripravljenost ljudi na spremembe. Prav mala in srednje velika podjetja imajo zaradi svoje prilagodljivosti veliko priložnosti, vendar lahko te izkoristijo le, če digitalizacijo razumejo kot dolgoročen razvojni proces in ne kot enkratni tehnološki projekt.

Kaj torej povezuje vse prispevke te številke? - sprememba! Sprememba posameznika, odnosov, organizacij, načinov ustvarjanja, komuniciranja in poslovanja. Toda tehnologija, metode in modeli sami po sebi sprememb ne ustvarjajo. Uresničujejo jih ljudje. Zato potrebujemo ne samo več informacij, temveč predvsem sposobnost, da jih kritično presojamo, povezujemo in pretvarjamo v odgovorne odločitve. Prav tu vidim posebno vrednost revije Perfectus STUDENT. Študentom želimo ponuditi prostor, v katerem lahko znanje, pridobljeno med študijem, povežejo s konkretnimi problemi, ga preverjajo skozi raziskovanje in svoje ugotovitve predstavijo širši javnosti. Vsak objavljeni prispevek je zato tudi korak od poslušalca in uporabnika znanja k njegovemu soustvarjalcu.

Bralcem želim, da bi v prispevkih našli ne samo odgovore, ampak tudi nova vprašanja. Avtoricam in avtorjem pa čestitam za pripravljenost, da svoje razmišljanje, raziskovanje in delo delijo z drugimi. Kajti znanje samo po sebi še ni cilj. Njegova prava vrednost se pokaže takrat, ko ga znamo razumeti, povezati in uporabiti.

Prijetno branje!

Andrej Raspor
glavni urednik

LEA KREMAR / Študentka na Ekonomski šoli Celje, Višji strokovni šoli, smer Organizator socialne mreže. Njeno področje zajema socialno pomoč, organiziranje in vodenje pomoči potrebnim, delo na preventivi in v socialnem varstvu ter na področju promocije, organizacije delavnic in dogodkov.

Povzetek: Obravnavana je problematika samopoškodovalnega vedenja mladostnikov v okviru izobraževalnega okolja. Izbrana je bila zaradi njene razširjenosti in pomembnega vpliva na duševno zdravje mladih. Problematika je obravnavana s pregledom strokovne literature ter analizo dejavnikov tveganja, oblik vedenja in možnosti intervencij. Uporabljena je bila deskriptivna metoda raziskovanja. Ugotovljeno je bilo, da je ključnega pomena zgodnje prepoznavanje, celostna obravnava in sodelovanje različnih strokovnjakov, kar ima pomemben uporabni pomen za preventivo in pomoč mladostnikom.

Ključne besede: samopoškodovanje, mladostnik, izobraževanje

SAMOPOŠKODOVALNO VEDENJE MLADOSTNIKOV

Uvod

V pričujočem prispevku je podrobneje predstavljen pregled obstoječe literature, ki obravnava samopoškodovalno vedenje med mladostniki, njegove vzroke ter posledice za duševno zdravje in socialno delovanje posameznika. Samopoškodovalno vedenje je v sodobni družbi vse bolj prepoznano kot pomemben problem, ki vpliva na psihološko blagostanje mladih in njihovo sposobnost soočanja z vsakodnevnimi izzivi.

Samopoškodovalno vedenje med mladostniki predstavlja namerno povzročanje telesne poškodbe brez samomorilnega namena, pri čemer gre pogosto za način obvladovanja čustvene stiske, tesnobe ali notranjih konfliktov (Dillahun et al., 2022; European Child & Adolescent Psychiatry, 2023). Adolescenca kot razvojno obdobje prinaša številne spremembe, kot so intenzivna čustva, iskanje identitete in večja občutljivost za medosebne odnose, kar povečuje tveganje za pojav takšnega vedenja. Raziskave kažejo, da se samopoškodovalno vedenje pojavlja pri pomembnem deležu mladostnikov, pri čemer so dekleta nekoliko bolj izpostavljena kot fantje (European Child & Adolescent Psychiatry, 2023).

Različne študije poudarjajo, da samopoškodovalno vedenje ni le posledica individualnih psiholoških težav, temveč je pogosto povezano tudi s socialnimi in okoljskimi dejavniki, kot so konflikti v družini, pomanjkanje podpore vrstnikov in izpostavljenost stresnim situacijam (Whitlock et al., 2011). Poleg tega raziskave kažejo, da takšno vedenje povečuje tveganje za razvoj duševnih motenj, kot so depresija, anksioznost ter težave v medosebnih odnosih (Hawton et al., 2012).

V zadnjem času ima pomembno vlogo tudi digitalno okolje, saj so mladostniki pogosto izpostavljeni vsebinam na družbenih omrežjih, ki lahko samopoškodovanje normalizirajo ali celo spodbujajo (Lewis et al., 2019). To dodatno otežuje prepoznavanje problema in povečuje tveganje za njegovo širjenje. Hkrati samopoškodovanje pogosto ostaja skrito, saj mladostniki zaradi strahu pred stigmatizacijo redko poiščejo pomoč, kar predstavlja velik izziv za starše, učitelje in strokovne delavce (Whitlock et al., 2011).

Cilji prispevka:

- Opredeliti samopoškodovalno vedenje med mladostniki.
- Raziskati dejavnike, ki vplivajo na pojav samopoškodovalnega vedenja.
- Preučiti vpliv samopoškodovanja na duševno zdravje in socialno delovanje mladostnikov.

Osrednje raziskovalno vprašanje: Na kakšen način različni psihološki, socialni in okoljski dejavniki vplivajo na pojav samopoškodovalnega vedenja med mladostniki?

Samopoškodovanje

Samopoškodovanje pomeni, da si posameznik namerno povzroča telesno ali psihično bolečino, ne z namenom, da bi umrl, ampak da bi se za trenutek spopadel z zelo močnimi in neprijetnimi občutki (Mayo Clinic, n.d.). Po podatkih mednarodnih strokovnjakov in organizacij za duševno zdravje je samopoškodovanje pogosto povezano z depresijo, tesnobo, travmo, občutki krivde ali sramu in občutkom, da človek nima drugega načina za izhod iz svojih misli ali čustev (SAMHSA, 2023).

Ljudje, ki se samopoškodujejo, pogosto poročajo, da to delajo zato, da bi ponovno »začutili nekaj«, ko so čustveno otopeli, ali pa, da bi izpustili napetost in notranjo bolečino (National Alliance on Mental Illness, n.d.). Samopoškodovanje ni znak šibkosti ali poskus pritegovanja pozornosti, ampak resno opozorilo, da oseba doživlja stisko in potrebuje podporo (Cleveland Clinic, n.d.).

Oblike samopoškodovanja

Samopoškodovanje se lahko pojavlja v številnih specifičnih oblikah, ki se razlikujejo po metodi, intenzivnosti in namenu regulacije čustev. Najpogostejše se omenjene oblike razvrščajo v fizične, kemične in vedenjske metode, pri čemer raziskave poudarjajo, da posameznik pogosto uporablja več različnih oblik hkrati (Klonsky, 2007; Nock, 2010).

1. Rezanje in praskanje kože

Najpogostejša oblika je rezanje kože z ostrimi predmeti, kot so britvice, noži, steklo ali kovinski pokrovčki (Whitlock et al., 2011). Pogosta je tudi oblika praskanja, ki povzroči površinske rane, običajno na rokah, stegnih ali trebuhu (Heath et al., 2008).

2. Udarjanje ali tepež samega sebe. Sem spada udarjanje z rokami, tolčenje glave ob steno, udarjanje z boki ali pestjo v trde površine, kar pogosto povzroči podplutbe, otekline ali poškodbe kosti (Klonsky & Muehlenkamp, 2007).

3. Vlečenje las (trihotilomanija). Gre za ponavljajoče puljenje las na glavi, obrveh, trepalnicah ali drugih delih telesa. Kadar je vedenje namerno in usmerjeno v povzročanje bolečine ali napetosti, ga uvrščamo med oblike samopoškodovanja (Franklin et al., 2010).

4. Zastranjevanje ali zaužitje neprehranskih snovi. Pri nekaterih posameznikih se pojavlja zaužitje strupenih ali neprehranskih snovi (npr. detergentov, tablet brez namena samomora, kovinskih predmetov). Namen je povzročiti telesno reakcijo ali bolečino, ne pa ogroziti življenja (Muehlenkamp & Gutierrez, 2004).

5. Namenoma tveganja vedenja. Sem spada namenoma izpostavljanje nevarnosti – na primer nevarna vožnja, namenoma izpostavljanje fizičnim poškodbam ali ignoriranje zdravstvenih potreb. Čeprav ni vedno fizično neposredno, gre za obliko samopoškodovanja z visoko stopnjo tveganja (Nock, 2010).

6. Zavračanje hrane ali pretirana telesna obremenitev. Nekateri avtorji kot obliko samopoškodovanja prepoznajo tudi namenoma pretirano stradanje, prenejedanje ali ekstremno vadbo, kadar je namen neposredno škodovanje telesu (Svirko & Hawton, 2007).

7. Druga manj pogosta vedenja. Manj pogoste, a klinično opisane oblike vključujejo grizenje samega sebe, drgnjenje kože do krvavitve, stiskanje okončin do bolečine ali nadzorovano preprečevanje celjenja ran (Klonsky, 2007).

Dejavniki tveganja za samopoškodovalna vedenja

1. Psihiatrične motnje in simptomi

- Depresija, anksioznost, motnje razpoloženja, motnje hranjenja, zasvojenost, impulzivnost in težave s čustveno regulacijo pomembno napovedujejo samopoškodovanje (Wang et al., 2022; Yan et al., 2023).

2. Pretekle travme in zlorabe v otroštvu

- Fizične, čustvene in spolne zlorabe, zanemarjanje ter druge neugodne izkušnje v otroštvu (ACEs) dokazano povečujejo ranljivost za kasnejše samopoškodovalno vedenje (Bahk et al., 2016).

3. Družinski dejavniki

- Družinska disfunkcija, konflikti, nizka povezanost, duševne bolezni ali zasvojenost v družini, ločitev staršev, ter druge oblike nestabilnega družinskega okolja pomembno prispevajo k tveganju (NIJZ, 2021).

4. Socialni dejavniki

- Victimizacija, bullying, izpostavljenost samopoškodovanju v vrstniških skupinah ali na spletu, izolacija in pomanjkanje socialne podpore povečujejo verjetnost samopoškodovanja (Richardson et al., 2024; McEvoy et al., 2023).

5. Kognitivni in vedenjski dejavniki

- Negativne kognitivne sheme, nizka samopodoba, impulzivnost, pomanjkanje adaptivnih strategij spoprijemanja in težave z obvladovanjem stresa so pogosto prisotni (Kothadia, 2022).

6. Kumulativni učinki

Dejavniki tveganja se najpogosteje seštevajo in medsebojno krepijo – posameznik z več sočasnimi rizičnimi dejavniki ima bistveno večjo verjetnost za NSSI ali poskus samomora (McEvoy et al., 2023; Farbstein et al., 2022).

Mladostništvo

Mladostništvo je razvojno obdobje med približno 10. in 19. letom starosti, ki predstavlja prehod med otroštvom in odraslostjo. Zanj so značilne izrazite biološke, psihološke in socialne spremembe, ki pomembno oblikujejo identiteto ter razvojno pot posameznika. Na biološki ravni potekajo hitre hormonske in telesne spremembe, možgani pa še niso popolnoma dozoreli, kar vpliva predvsem na izvršilne funkcije, samoregulacijo ter obvladovanje impulzov (Arain et al., 2013). Zaradi nepopolnega zorenja prefrontalnih možganskih struktur mladostniki pogosteje doživljajo intenzivna čustva in se hitreje odločajo impulzivno (Casey et al., 2010).

Na psihosocialni ravni mladostniki oblikujejo identiteto, preizkušajo meje, razvijajo vrednotni sistem ter gradijo pomembne odnose z vrstniki, ki postanejo ključen socialni referenčni okvir. Zaradi prepletanja razvojnih procesov se mladostništvo pogosto opisuje kot obdobje hkratnih priložnosti in ranljivosti – posameznik se sooča z razvojnimi izzivi, ki lahko pomembno vplivajo na njegovo duševno zdravje in vedenjske vzorce v odraslosti (Sawyer et al., 2012; Sawyer et al., 2018). Hkrati predstavlja tudi socialno prelomnico, saj mladostniki postopoma prehajajo v večjo avtonomijo ter se vključujejo v širše družbene in kulturne kontekste (Patton et al., 2016).

Pogostost samopoškodovalnega vedenja pri mladostnikih

Pogostost samopoškodovalnega vedenja pri mladostnikih je v zadnjih dveh desetletjih postala pomembna javnozdravstvena tema, saj raziskave dosledno kažejo, da gre za razmeroma razširjen pojav v splošni mladostniški populaciji. Metaanaliza Swannell idr. (2014) je pokazala, da se je vsaj enkrat v življenju namerno nesuicidalno samopoškodovalo približno 17–18 % mladostnikov, kar potrjuje visoko pojavnost v različnih kulturnih okoljih. Podobno ugotavlja tudi pregledna študija Plener idr. (2015), ki opozarja, da se prevalenca v evropskih državah najpogosteje giblje med 13 % in 23 %, odvisno od merilnih orodij in definicij.

Velika evropska epidemiološka raziskava SEYLE, ki je zajela več kot 12.000 mladostnikov iz desetih držav, je pokazala, da je 27,6 % sodelujočih poročalo o vsaj eni epizodi samopoškodovanja v življenju, medtem ko je 7,8 % navajalo ponavljajoče epizode (Brunner idr., 2014). V ZDA so Muehlenkamp idr. (2012) v nacionalno reprezentativnem vzorcu srednješolcev ugotovili približno 18 % življenjsko prevalenco, kar je v skladu z evropskimi podatki. Raziskave dosledno kažejo tudi na višjo pojavnost pri dekletih v primerjavi z dečki, zlasti v srednjem mladostništvu, čeprav so razlike med spoloma v nekaterih državah manj izrazite (Plener idr., 2015).

Splošen trend v literaturi kaže, da mladostniki najpogosteje poročajo o epizodah rezanja, praskanja ali udarjanja samega sebe, pri čemer je večina vedenj skritih in ne pride do klinične obravnave (Swannell idr., 2014).

Preprečevanje in intervencija

Pomembno je zgodnje prepoznavanje tveganih posameznikov, saj raziskave kažejo, da zgodnje intervencije zmanjšujejo pogostost in resnost samopoškodovalnega vedenja (Hawton et al., 2012). Med osnovnimi preventivnimi ukrepi so *izobraževalni programi za mladostnike, starše in učitelje*, ki povečujejo prepoznavanje signalov tveganja ter spodbujajo učinkovito komunikacijo (Asarnow et al., 2011).

Intervencije pogosto temeljijo na kognitivno-vedenjski terapiji (KVT) (Gratz & Tull, 2010). Poleg tega se vse več uporablja dialektično vedenjsko terapijo (DBT) (Mehlum et al., 2014).

Pomemben del preprečevanja je tudi zagotavljanje varnega in podpornega okolja v šolah in doma, saj raziskave kažejo, da socialna povezanost in občutek sprejetosti zmanjšujeta tveganje za samopoškodovalno vedenje (Prinstein et al., 2010).

Sistemske intervencije vključujejo meddisciplinarno sodelovanje med zdravniki, psihologi, šolskimi svetovalci in družinami, da se zagotovi celovita obravnava in kontinuirana podpora (Nock, 2010).

Vloga šole in izobraževalnih programov

Šola ima ključno vlogo pri preprečevanju in obvladovanju samopoškodovalnega vedenja mladostnikov, saj predstavlja primarno socialno okolje, kjer mladostniki preživijo veliko časa in kjer se oblikujejo socialne veščine, samopodoba ter mehanizmi soočanja s stresom (Pavlič, 2019).

Programi, ki vključujejo socialno-emocionalno učenje, ozaveščanje o duševnem zdravju in spodbujanje medosebnih veščin, so povezani z zmanjšanim tveganjem za samopoškodovanje (Klemenc-Ketiš, 2020). Šole lahko implementirajo strukturirane programe, kot so delavnice čustvene regulacije, anti-stresne tehnike ter svetovanje, ki mladostnikom pomagajo razvijati bolj učinkovite mehanizme spoprijemanja (Marušič, 2021).

Učitelji in šolski svetovalci igrajo osrednjo vlogo pri prepoznavanju vedenjskih sprememb, ki lahko nakazujejo samopoškodovalno vedenje. Redno usposabljanje zaposlenih v šolstvu za prepoznavanje in primerno posredovanje pri takšnih primerih je ključnega pomena (Žagar & Ravnik, 2022). Pomembno je, da šola vzpostavi jasen protokol za obravnavo samopoškodovalnih vedenj, ki vključuje sodelovanje z družinami in strokovnjaki za duševno zdravje (Pavlič, 2019).

Raziskave kažejo, da programi, ki spodbujajo čustveno pismenost in empatijo, zmanjšujejo pojavnost samopoškodovalnega vedenja v šolskem okolju (Korošec & Zupančič, 2021).

Psihološki pristopi in terapije

Eden od najučinkovitejših pristopov je *dialektično-vedenjska terapija* (DBT), ki se osredotoča na učenje strategij za regulacijo čustev, obvladovanje stresa in izboljšanje medosebnih veščin (Linehan, 1993; Korošec & Zupančič, 2021).

Kognitivno-vedenjska terapija (CBT) je prav tako pogosto uporabljena, saj pomaga mladostnikom prepoznati in spremeniti negativne miselne vzorce, ki lahko sprožijo samopoškodovanje (Tatnell et al., 2014).

Mentalizacijsko usmerjena terapija (MBT) se osredotoča na izboljšanje sposobnosti razumevanja lastnih in tujih čustev ter namer, kar zmanjšuje impulzivno samopoškodovalno vedenje (Bateman & Fonagy, 2016).

Poleg individualne terapije je pomembna tudi *družinska terapija*, saj vključuje starše in družinske člane v proces razumevanja ter podpore mladostniku. Tak pristop zmanjšuje konflikte, povečuje komunikacijske veščine in ustvarja okolje, ki podpira psihološko okrevanje (Klemenc-Ketiš, 2020; Korošec & Zupančič, 2021).

Vloga organizatorja socialne mreže v primeru samopoškodovalnega vedenja mladostnikov

Organizator socialne mreže (OSM) ima v sodobnem okolju mladostnikov pomembno vlogo, saj je pogosto ena od prvih odraslih oseb, ki zazna spremembe v vedenju, dinamiki odnosov ali umikanje iz aktivnosti. OSM je praviloma oseba, ki skrbi za koordinacijo odnosov in podpore znotraj mladostnikove mreže (npr. mentor, svetovalni delavec, vodja interesne dejavnosti), zato lahko pomembno prispeva k prepoznavanju tveganih vzorcev. Pri indikacijah, kot so nenadni konflikti, porast izogibanja vrstnikom, nihanja razpoloženja ali pogostejše omembe stresa, lahko OSM zazna zgodnje signale, ki so po raziskavah pogosto povezani s povečanim tveganjem za samopoškodovalno vedenje (npr. čustvena disregulacija, socialna izolacija in visoka izpostavljenost stresu) (Plener et al., 2015).

Čeprav OSM pri tem ne deluje kot strokovnjak za duševno zdravje, njegova naloga vključuje spremljanje mladostnikove socialne umeščenosti in dinamike odnosov. Ravno spremembe v teh odnosih so v literaturi prepoznane kot pomemben dejavnik tveganja za samopoškodovanje, še posebej kadar mladostnik izgublja podporne figure ali doživlja konflikte v socialni mreži (Whitlock et al., 2013). Ko OSM zazna takšne spremembe, je njegovo ključno poslanstvo pravočasna aktivacija strokovne podpore, kar je skladno z ugotovitvami raziskav, ki poudarjajo, da je zgodnje posredovanje eden najpomembnejših zaščitnih dejavnikov (Mars et al., 2015).

Skupno gledano OSM prispeva k *zgodnjemu prepoznavanju stiske*, ustvarjanju varnega prostora in povezovanju s strokovnjaki. Ta kombinacija je skladna s strokovno literaturo, ki potrjuje, da je multidisciplinaren pristop eden najučinkovitejših pri preprečevanju ponavljajočega samopoškodovalnega vedenja (Mars et al., 2015; Plener et al., 2015).

Pristop organizatorjev socialne mreže k preventivi in kurativi samopoškodovalnega vedenja mladostnikov

Vloga organizatorjev socialne mreže (OSM) pri preventivi in kurativi samopoškodovalnega vedenja mladostnikov temelji na koordinaciji, zgodnjem prepoznavanju ter povezovanju ključnih akterjev v okolju mladostnika. OSM omogoča, da pomoč ni odvisna zgolj od posamezne institucije, temveč od usklajenega delovanja šole, družine, zdravstvenih služb in drugih podpornih sistemov. Ker mladostniki s samopoškodovalnim vedenjem pogosto ne poiščejo pomoči sami, je sistematična mrežna organizacija še posebej pomembna. (Mars et al., 2015; Plener et al., 2015).

1. Preprečevanje (preventiva)

Preventiva se osredotoča na zmanjševanje dejavnikov tveganja ter krepitev varovalnih dejavnikov v okolju mladostnika. Samopoškodovanje je v več raziskavah opisano kot vedenje, povezano z regulacijo intenzivnih čustev, težavami v odnosih in občutki brezupa (Gibson et al., 2014). Zanesljivi viri kažejo, da so šolski programi, ki krepijo psihološko odpornost in socialno povezanost, povezani z nižjo pojavnostjo samopoškodovalnega vedenja (Wasserman et al., 2015).

V preventivi ima OSM ključno nalogo organizirati preglednost komunikacijskih poti med institucijami ter zagotoviti, da se informacije o tveganjih pri mladostniku obravnavajo hitro, etično in interdisciplinarno. Zgodnje prepoznavanje opozorilnih znakov je potrjeno kot eden najpomembnejših zaščitnih dejavnikov; OSM lahko poskrbi, da šolski delavci, mladinski voditelji in družina prejmejo jasna navodila o postopkih, ko opazijo spremembe v vedenju. (Rodham & Hawton, 2009).

2. Kurativa (obravnavna in intervencija)

Ko se samopoškodovalno vedenje že pojavi, se OSM osredotoči na povezovanje strokovnjakov in koordinacijo individualiziranega načrta pomoči. Raziskave poudarjajo, da je multidisciplinarni pristop – ki vključuje psihologe, pedopsihiatre, socialne delavce in družino – ključen za zmanjševanje tveganja ponovitve (Fortune et al., 2016).

Primeri dobrih praks pomoči mladim in obstoječa mreža pomoči v primeru samopoškodovalnega vedenja mladostnikov

Spletna platforma za samopomoč in svetovanje – TuSmo.si

V Sloveniji deluje spletna platforma *TuSmo.si*, ki jo sofinancira Ministrstvo za zdravje v sklopu programa preventivne platforme. Platforma omogoča mladim izmenjavo izkušenj, dostop do informacij o samopoškodovanju in nasvete, kako poiskati pomoč, ter vključuje tudi brošuro za strokovne delavce in mladinske delavce o tem, kako razumeti in pomagati mladim s samopoškodbenimi vedenji (*Tu Smo* | Spletišče za samopomoč in svetovanje, 2025).

Program za duševno zdravje mladih To sem jaz (NIJZ)

Program *To sem jaz*, ki ga izvaja Nacionalni inštitut za javno zdravje (NIJZ), je usmerjen v krepitev duševnega zdravja in odpornosti mladih ter preprečevanje čustvenih in vedenjskih stisk, kot je samopoškodovanje. Program vključuje preventivno delo v šolah s celostnim pristopom, ki razvija socialno-čustvene veščine in samovrednotenje, kar deluje kot zaščita v kriznih situacijah (National Institute of Public Health [NIJZ], 2025a).

Telefonsko in spletno svetovanje

V Sloveniji so na voljo anonimni brezplačni viri podpore, ki nudijo takojšnjo pomoč mladim v krizi, vključno s TOM telefonom (116 111) in Zaupnim telefonom Samarijan (116 123). Ti viri omogočajo hitro podporo in svetovanje mladim, ki se soočajo s samopoškodovalnimi mislimi ali dejanji, ter usmerjanje k nadaljnji strokovni obravnavi (NIJZ, 2025b).

Centri za duševno zdravje otrok in mladostnikov (CDZOM)

Centri za duševno zdravje otrok in mladostnikov nudijo multidisciplinarno obravnavo duševnih stisk: otrokom in mladostnikom do 19 let je omogočen dostop do psihiatrične, psihološke in druge strokovne pomoči brez napotnice, kar pripomore k zgodnji identifikaciji in obravnavi samopoškodovalnega vedenja (NIJZ, 2025b).

Preventivni zdravstveni program ZDAJ

Program *ZDAJ* vključuje vsebine o krepitev zdravja, vključno z duševnim zdravjem. Čeprav ni specifičen samo za samopoškodovanje, predstavlja sistematično vključevanje duševnega zdravja v primarno preventivo, kar prispeva k zgodnjemu zaznavanju in podpori mladim s čustvenimi težavami (NIJZ, 2025c).

Nacionalni program duševnega zdravja – Program MIRA. Program MIRA povezuje različne strukture in vire za spodbujanje duševnega zdravja in preprečevanje duševnih stisk na nacionalni ravni. Vključuje podporo mladim v različnih oblikah (npr. spletno svetovanje, nevladne organizacije in strokovne vire) ter sodelovanje z napravami preventive in interventnih storitev (MIRA, 2025).

Predlogi za nadaljnje raziskave ali intervencije

1. Preprečevalni programi v šolah

- Razvoj in testiranje preventivnih programov, ki mladostnike učijo prepoznavanja čustvenih stisk.
- Raziskave o učinkovitosti različnih pedagoških pristopov.

2. Individualizirane terapevtske metode

- Raziskave o učinkovitosti različnih terapevtskih pristopov.
- Razvijanje protokolov za zgodnje posredovanje in krizno podporo mladostnikom, ki so v tveganju.

3. Digitalne intervencije

- Raziskave o uporabi mobilnih aplikacij, spletnih svetovalnih platform za preprečevanje in obvladovanje samopoškodovalnega vedenja.
- Razvoj protokolov za zgodnje posredovanje.
- Razvoj spletne platforme SKUPAJ ZATE, namenjene mladostnikom s samopoškodovalnim vedenjem ali povečanim tveganjem zanj, njihovim staršem ter strokovnim delavcem, kot podpora pri dostopu do preverjenih informacij, svetovanja in ustreznih oblik pomoči.

Ugotovitve

Raziskovalno vprašanje: Na kakšen način različni psihološki, socialni in okoljski dejavniki vplivajo na pojav samopoškodovalnega vedenja med mladostniki?

Samopoškodovalno vedenje pri mladostnikih nastaja kot rezultat kompleksne interakcije psiholoških, socialnih in okoljskih dejavnikov, pri čemer ima osrednjo vlogo nezmožnost učinkovite regulacije čustev.

- Psihološki dejavniki ustvarjajo notranjo ranljivost (npr. depresija, impulzivnost).
- Socialni dejavniki delujejo kot sprožilci ali ojačevalci (npr. bullying, izolacija).
- Okoljski in družinski dejavniki oblikujejo osnovne vzorce soočanja in občutek varnosti.
- Razvojne značilnosti mladostništva (impulzivnost, intenzivna čustva) povečujejo verjetnost tveganih odzivov.

Ključna ugotovitev je, da:

- samopoškodovanje predstavlja funkcionalen (čeprav škodljiv) način obvladovanja stiske, ki se razvije, kadar mladostnik nima dostopa do varnih odnosov in učinkovitih strategij soočanja.

Zaključek

V raziskavi je bil obravnavan pojav samopoškodovalnega vedenja med mladostniki ter analizirani njegovi vzroki, posledice in možnosti preprečevanja. Ugotovitve potrjujejo, da je samopoškodovanje kompleksen in večdimenzionalen pojav, ki ne izhaja iz enega samega vzroka, temveč iz prepleta psiholoških, socialnih in okoljskih dejavnikov. Ključna funkcija tega vedenja je regulacija intenzivnih čustev, pri čemer mladostniki pogosto posegajo po samopoškodovanju zaradi pomanjkanja učinkovitih strategij soočanja s stisko.

Nova spoznanja raziskave

Pripravek raziskave se kaže predvsem v poudarku na povezovalni vlogi različnih dejavnikov tveganja ter v izpostavitvi pomena organizatorja socialne mreže (OSM). Z raziskavo je dodatno osvetljeno, da samopoškodovanje ni zgolj individualni problem, temveč tudi socialni pojav, ki je močno povezan z odnosi, okoljem in dostopnostjo podpore. Posebej pomembna ugotovitev je, da lahko pravočasna koordinacija socialne mreže bistveno vpliva na zgodnje prepoznavanje in zmanjševanje tveganja.

Kritična ocena raziskave

Rezultati raziskave so skladni z zastavljenimi cilji, vendar imajo določene omejitve. Raziskava temelji predvsem na sekundarnih virih in teoretični analizi, kar pomeni, da neposredno empirično preverjanje na specifičnem vzorcu mladostnikov ni bilo izvedeno. Prav tako lahko na interpretacijo vpliva raznolikost metodologij v uporabljenih študijah. Omejitev predstavlja tudi dejstvo, da se večina podatkov nanaša na splošno populacijo, ne pa na specifične lokalne kontekste.

Pomanjkljivosti v obstoječi praksi

- pomanjkanje sistematičnega zgodnjega prepoznavanja v šolah,
- nezadostna usposobljenost strokovnih delavcev za prepoznavanje samopoškodovalnega vedenja,
- slaba povezanost med institucijami (šola, zdravstvo, socialne službe),
- omejen dostop do pravočasne psihološke pomoči,
- prisotna stigma glede duševnega zdravja.

Predlogi za izboljšanje prakse

- okrepiti preventivne programe v šolah (socialno-čustveno učenje),
- zagotoviti redno izobraževanje učiteljev in strokovnih delavcev,
- izboljšati dostopnost psihološke in psihiatrične pomoči,
- razviti jasne protokole za obravnavo samopoškodovalnega vedenja,
- spodbujati sodelovanje med institucijami,
- podpreti razvoj digitalnih platform za pomoč mladim (npr. svetovalne aplikacije).

Ključno vlogo pri spremembah bi morale prevzeti država (z zakonodajo in financiranjem), izobraževalne institucije (z uvedbo programov) ter zdravstveni sistem (z izboljšanjem dostopnosti storitev).

Viri in literatura

1. Arain, M., Haque, M., Johal, L., Mathur, P., Nel, W., Rais, A., Sandhu, R., & Sharma, S. (2013). Maturation of the adolescent brain. *Neuropsychiatric Disease and Treatment*, 9, 449–461. <https://doi.org/10.2147/NDT.S39776>
2. Asarnow, J. R., Baraff, L. J., Berk, M., Grob, C. S., Devich-Navarro, M., Suddath, R., ... & Tang, L. (2011). Cognitive-behavioral therapy for suicide prevention (CBT-SP) in adolescents: A randomized controlled trial. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 50(12), 1220–1230. <https://doi.org/10.1016/j.jaac.2011.09.022>
3. Bahk, Y. C., et al. (2016). The relationship between childhood trauma and suicidal behaviour: pathways and mediators. *PubMed Central (PMC)*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5240465/>. PMC
4. Bateman, A., & Fonagy, P. (2016). Mentalization-based treatment for self-harm in adolescents. *Child and Adolescent Mental Health*, 21(1), 37–44.
5. Brunner, R., Kaess, M., Parzer, P., Fischer, G., Carli, V., Hoven, C. W., ... Wasserman, D. (2014). Life-time prevalence and psychosocial correlates of adolescent direct self-injurious behavior: A comparative study of findings in 10 European countries. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 55(4), 337–348. <https://doi.org/10.1111/jcpp.12166>
6. Casey, B. J., Jones, R. M., & Hare, T. A. (2010). The adolescent brain. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1124(1), 111–126. <https://doi.org/10.1196/annals.1440.010>
7. Cleveland Clinic. (n.d.). Self-Harm (Nonsuicidal Self-Injury Disorder). Pridobljeno od <https://my.clevelandclinic.org/health/diseases/12201-self-harm>
8. Dillahun, A. K., Feldman, D. A., Thomas, L. R., Farstead, B. W., Frandsen, S. B., Lee, S., ... Westlund Schreiner, M. (2022). Self injury in adolescence is associated with greater behavioral risk avoidance, not risk taking. *Journal of Clinical Medicine*, 11(5), 1288. <https://www.mdpi.com/2077-0383/11/5/1288>
9. European Child & Adolescent Psychiatry. (2023). The prevalence of self injury in adolescence: A systematic review and meta analysis. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00787-023-02264-y>
10. Farbstein, D., et al. (2022). Risk and protective factors for self-harm and suicide in children and adolescents: protocol for a systematic review and meta-analysis. *BMJ Open*. <https://bmjopen.bmj.com/content/12/11/e058297>
11. Franklin, J. C., et al. (2010). The nature of pain in self-injury. *Clinical Psychology Review*, 30(4), 541–554. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.03.009>
12. Gibson, K., & Cartwright, C. (2014). Young clients' narratives of the purpose and outcome of counselling. *British Journal of Guidance & Counselling*, 42(5), 481–495. <https://doi.org/10.1080/03069885.2014.925084>
13. Gratz, K. L., & Tull, M. T. (2010). Extending research on the relationship between emotion dysregulation and deliberate self-harm: The role of impulsivity. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 32, 278–287. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC2996045/>
14. Hawton, K., Saunders, K. E. A., & O'Connor, R. C. (2012). Self-harm and suicide in adolescents. *The Lancet*, 379(9834), 2373–2382. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)60322-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60322-5)
15. Heath, N. L., Toste, J. R., Nedcheva, T., & Charlebois, A. (2008). An examination of nonsuicidal self-injury among college students. *Journal of Mental Health Counseling*, 30(2), 137–156. <https://psycnet.apa.org/record/2008-05003-004>
16. Klonsky, E. D. (2007). The functions of deliberate self-injury: A review of the evidence. *Clinical Psychology Review*, 27(2), 226–239. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2006.08.002>
17. Klonsky, E. D., & Muehlenkamp, J. J. (2007). Self-injury: A research review. *Journal of Clinical Psychology*, 63(11), 1045–1056. <https://doi.org/10.1002/jclp.20412>
18. Klemenc-Ketiš, Z. (2020). Programi za spodbujanje duševnega zdravja mladostnikov. Inštitut za raziskave v šolstvu.
19. Korošec, M., & Zupančič, M. (2021). Vloga šole pri prepoznavanju in obravnavi samopoškodovalnega vedenja. *Revija za pedagoško raziskovanje*, 12(1), 45–60.

20. Kothadia, R. J. (2022). Risk factors for nonsuicidal self-injury: A review of the evidence. Clinical review / summary PDF. <https://cdn.mdedge.com/files/s3fs-public/CP02108015.pdf>. cdn.mdedge.com
21. Lewis, S. P., Heath, N. L., Sornberger, M. J., & Arbutnott, A. E. (2019). Non-suicidal self-injury, youth, and the internet: What mental health professionals need to know. *Child and Adolescent Psychiatry and Mental Health*, 13(1), 12. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22463379/>
22. Linehan, M. M. (1993). Cognitive-behavioral treatment of borderline personality disorder. Guilford Press.
23. Mars, B., Heron, J., Crane, C., Hawton, K., Lewis, G., Macleod, J., Tilling, K., & Gunnell, D. (2015). Clinical and social outcomes of adolescent self harm: population based birth cohort study. *BMJ*, 350, h2683. <https://doi.org/10.1136/bmj.h2683>
24. Marušič, A. (2021). Socialno-emocionalno učenje in preprečevanje samopoškodovanja. *Slovenska pedagogika*, 32(1), 77–92.
25. Mayo Clinic. (n.d.). Self injury/cutting – Symptoms and causes. Pridobljeno od <https://www.mayoclinic.org/diseases-conditions/self-injury/symptoms-causes/syc-20350950> Mayo Clinic
26. Mehlum, L., Tørmoen, A. J., Ramberg, M., Haga, E., Diep, L. M., Laberg, S., ... & Miller, A. L. (2014). Dialectical behavior therapy for adolescents with repeated suicidal and self-harming behavior: A randomized trial. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 53(10), 1082–1091. <https://doi.org/10.1016/j.jaac.2014.07.003>
27. McEvoy, D., et al. (2023). Risk and protective factors for self-harm in adolescents and young people: an umbrella review. *Journal / ScienceDirect*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022395623004557>. ScienceDirect
28. Muehlenkamp, J. J., & Gutierrez, P. M. (2004). An investigation of differences between self-injurious behavior and suicide attempts in a sample of adolescents. *Suicide and Life-Threatening Behavior*, 34(1), 12–23. <https://doi.org/10.1521/suli.34.1.12.27769>
29. Muehlenkamp, J. J., Claes, L., Havertape, L., & Plener, P. L. (2012). International prevalence of adolescent non-suicidal self-injury. *Child and Adolescent Psychiatry and Mental Health*, 6(1), 10. <https://doi.org/10.1186/1753-2000-6-10>
30. Nock, M. K. (2010). Self-injury. *Annual Review of Clinical Psychology*, 6, 339–363. <https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.121208.131258>
31. Nacionalni inštitut za javno zdravje (NIJZ). (2021). Samomor v Sloveniji in svetu (elektronska izdaja). NIJZ. https://nijz.si/wp-content/uploads/2022/09/samomor_v_sloveniji_elektronska_izdaja_25_10_21.pdf. Nijz
32. National Alliance on Mental Illness. (n. d.). Self harm. <https://www.nami.org/about-mental-illness/common-with-mental-illness/self-harm/>
33. National Institute of Public Health. (2025a). To sem jaz: Program za krepitev duševnega zdravja mladih. <https://nijz.si/programi/to-sem-jaz/>
34. National Institute of Public Health. (2025b). Telefonsko in spletno svetovanje za mlade. <https://nijz.si/programi/to-sem-jaz/>
35. National Institute of Public Health. (2025c). Program ZDAJ: Preventivno zdravstveno varstvo otrok in mladostnikov. <https://nijz.si/programi/zdaj/>
36. Nock, M. K. (2010). Self-injury. *Annual Review of Clinical Psychology*, 6, 339–363. <https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.121208.131258>
37. Patton, G. C., Sawyer, S. M., Santelli, J. S., Ross, D. A., Coffey, C., et al. (2016). Our future: A Lancet commission on adolescent health and wellbeing. *The Lancet*, 387(10036), 2423–2478. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(16\)00579-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)00579-1)
38. Pavlič, M. (2019). Šola kot podporno okolje za mladostnike s tveganjem za samopoškodovalno vedenje. *Psihološka obzorja*, 28(3), 112–126.
39. Plener, P. L., Kapusta, N. D., Brunner, R., Kaess, M., & Schmah, C. (2015). Non-suicidal self-injury (NSSI) in adolescence. *Zeitschrift für Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie*, 43(5), 335–347. <https://doi.org/10.1024/1422-4917/a000363>
40. Plener, P. L., Schumacher, T. S., Munz, L. M., & Groschwitz, R. C. (2015). The longitudinal course of non-suicidal self-injury and deliberate self-harm: A systematic review of the literature. *Borderline Personality Disorder and Emotion Dysregulation*, 2(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s40479-014-0024-3>
41. Prinstein, M. J., Heilbron, N., Guerry, J. D., Franklin, J. C., Rancourt, D., Simon, V., & Spirito, A. (2010). Peer influence and adolescent nonsuicidal self-injury: Longitudinal results in community and clinically-referred samples. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 38, 669–682. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20437255/>
42. Rodham, K., & Hawton, K. (2009). Epidemiology and phenomenology of nonsuicidal self-injury. *Suicide and Life-Threatening Behavior*, 39(1), 3–18. <https://psycnet.apa.org/record/2009-04500-003>
43. Sawyer, S. M., Afifi, R. A., Bearinger, L. H., Blakemore, S. J., Dick, B., Ezech, A. C., & Patton, G. C. (2012). Adolescence: A foundation for future health. *The Lancet*, 379(9826), 1630–1640. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)60072-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60072-5)
44. Sawyer, S. M., Azzopardi, P., Wickremarathne, D., & Patton, G. C. (2018). The age of adolescence. *The Lancet Child & Adolescent Health*, 2(3), 223–228. [https://doi.org/10.1016/S2352-4642\(18\)30022-1](https://doi.org/10.1016/S2352-4642(18)30022-1)
45. SAMHSA. (2023, 24. april). What is self harm? Pridobljeno od <https://www.samhsa.gov/mental-health/what-is-mental-health/conditions/self-harm>
46. Swannell, S. V., Martin, G. E., Page, A., Hasking, P., & St John, N. J. (2014). Prevalence of nonsuicidal self-injury in nonclinical samples: Systematic review, meta-analysis and meta-regression. *Suicide and Life-Threatening Behavior*, 44(3), 273–303. <https://doi.org/10.1111/sltb.12070>
47. Svirko, E., & Hawton, K. (2007). Self-injurious behavior and eating disorders: The role of impulsivity. *Eating Behaviors*, 8(2), 153–161. <https://doi.org/10.1016/j.eatbeh.2006.03.004>
48. Tatnell, R., Hasking, P., Boyes, M., & Martin, G. (2014). Longitudinal analysis of adolescent self-harm and peer influence: The role of peer rejection and peer self-harm. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 42(7), 1151–1162. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24343795/>
49. Tu Smo | Spletišče za samopomoč in svetovanje pri samopoškodbenem vedenju. (2025). <https://tusmo.si/>
50. Wang, Y. J., Li, X., Zhang, H., et al. (2022). Risk factors for non-suicidal self-injury (NSSI) in adolescents: A systematic review and meta-analysis. *eClinicalMedicine*. [https://www.thelancet.com/journals/eclinm/article/PIIS2589-5370\(22\)00080-3/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/eclinm/article/PIIS2589-5370(22)00080-3/fulltext). thelancet.com
51. Wasserman, D., et al. (2015). School-based suicide prevention programmes: The SEYLE cluster-randomised, controlled trial. *The Lancet*, 385(9977), 1536–1544. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(14\)61213-7](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(14)61213-7)
52. Whitlock, J., Eckenrode, J., & Silverman, D. (2011). Self-injurious behaviors in a college population. *Pediatrics*, 117(6), 1939–1948. <https://doi.org/10.1542/peds.2005-2543>
53. Whitlock, J., Lloyd-Richardson, E., Fisseha, F., & Bates, T. (2013). Parental influence on adolescent self-injury: a review. *Family Relations*, 62(1), 92–104. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2012.00717.x>
54. Whitlock, J., Muehlenkamp, J., Purington, A., Eckenrode, J., Barreira, P., Baral Abrams, G., & Kress, V. (2011). Non-suicidal self-injury in a college population: General trends and sex differences. *Journal of American College Health*, 59(8), 691–698. <https://doi.org/10.1080/07448481.2010.529626>
55. Yan, H., Song, J., & Wang, L. (2023). Risk factors, theoretical models, and biological mechanisms of non-suicidal self-injury: A literature review. *Frontiers / PubMed Central (PMC)*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10461723/>. PMC
56. Žagar, T., & Ravnik, M. (2022). Usposabljanje učiteljev za obravnavo samopoškodovalnega vedenja pri mladostnikih. *Šolski svetovalec*, 15(1), 21–34

LEA KREMAR / Študentka na Ekonomski šoli Celje, Višji strokovni šoli, smer Organizator socialne mreže. Njeno področje zajema socialno pomoč, organiziranje in vodenje pomoči potrebnim, delo na preventivi in v socialnem varstvu ter na področju promocije, organizacije delavnic in dogodkov.

NEJA ANDREJC / je študentka Ekonomske šole Celje, Višje strokovne šole, smer Ekonomist, modul Komerciala. Njeno področje izobraževanja je usmerjeno v ekonomijo in komerciala, kjer pridobiva znanja s področja poslovanja in gospodarstva. V okviru študija razvija razumevanje komercialnih procesov ter njihovega pomena v poslovnem okolju.

Povzetek: Obravnavana je povezanost temperamenta, ego stanj in organizacijske kulture v delovnem okolju. Namen raziskave je bil ugotoviti, kako različni temperamenti in ego stanja vplivajo na komunikacijo, sodelovanje, reševanje težav in odnose med zaposlenimi. Uporabljena sta bila pregled strokovne literature ter raziskava na konkretnem primeru podjetja X. Ugotovljeno je bilo, da se različni temperamenti med zaposlenimi medsebojno dopolnjujejo, najpogosteje izraženo ego stanje pa je Odrasli, ki spodbuja racionalno odločanje in učinkovito komunikacijo. Organizacijska kultura podjetja X je pretežno klanska, z elementi hierarhične kulture, kar omogoča sodelovanje, medsebojno pomoč, stabilnost in učinkovito opravljanje nalog.

Ključne besede: temperament, ego stanje, organizacijska kultura.

TEMPERAMENT IN EGO STANJA V ORGANIZACIJSKI KULTURI

Uvod

Ko opazujemo ljudi okoli sebe, najprej zaznamo zunanje razlike – barvo oči, las, način oblačenja. Redko pa se zares ustavimo in pomislimo, kako različni smo tudi v svojem razmišljanju, vedenju in odzivanju na situacije. Zakaj nekateri ljudje spontano vodijo skupino, medtem ko se drugi raje držijo v ozadju? Zakaj se nekateri hitro jezijo, drugi pa ostajajo mirni ne glede na situacijo?

V svoji nalogi raziskujem temperament in ego stanja v organizacijski kulturi in splošno v delovnem okolju. Zanimajo me predvsem odnosi – kako osebnostne lastnosti zaposlenih oblikujejo način njihove komunikacije, sodelovanja in reševanja težav. Na konkretnem primeru podjetja X želim prikazati, kako te psihološke značilnosti vplivajo na vsakodnevno delovanje organizacije in sodelovanje zaposlenih med sabo.

To temo sem izbrala, ker verjamem, da pogosto podcenjujemo vpliv osebnostnih lastnosti na delovno okolje. Vsi se zavedamo pravil in struktur, ki urejajo organizacijo, redko pa razmišljamo o tem, kako naša notranja stanja vplivajo na odnose, delo in sprejemanje odločitev. S to raziskavo želim bolje razumeti te procese – ne le v organizacijah, ampak tudi pri sebi in ljudeh okoli mene.

Cilji prispevka:

- Raziskati, kako različni tipi temperamentov vplivajo na komunikacijo, timsko delo in reševanje konfliktov v organizaciji.
- Poglobiti se v to, kako se različni temperamenti (sangvinik, kolerik, melanholik, flegmatik) izražajo v delovnem okolju in vplivajo na vsakodnevne interakcije med zaposlenimi.
- Razumeti, kako ego stanja (starš, odrasli, otrok) vplivajo na sodelovanje zaposlenih in organizacijsko kulturo.
- Na konkretnem primeru podjetja X raziskati, kako osebnostne lastnosti zaposlenih oblikujejo vsakodnevne odnose in delo v tej organizaciji.

Osrednje raziskovalno vprašanje:

Kako različni tipi temperamentov in ego stanj zaposlenih vplivajo na odnose, komunikacijo in sodelovanje v organizaciji ter na organizacijsko kulturo?

Temperament

Razumevanje človeške osebnosti se je skozi čas močno razvilo – od Hipokratovih in Galenovih teorij do sodobnih psiholoških modelov, kot je model velikih pet. Hipokrat je verjel, da osebnost določajo telesni sokovi, povezani z osnovnimi elementi narave. Galen pa je na tej podlagi oblikoval štiri temperamente: sangvinika, kolerika, melanholika in flegmatika (Rettew in McKee, 2005).

- Sangvinik je človek, ki je vedno poln energije in optimizma. Rad je v družbi, vendar se hitro naveliča stvari, ki ga ne navdušujejo več. Je živahen in rad raziskuje nove priložnosti, vendar hitro izgubi interes, ko se mu začne kaj zdeti dolgočasno. Povezan je

z krvjo, kar pomeni, da je "vroč" in "vlažen". Njegov temperament je kot pomlad — svež, poln življenja in vedno odprt za nove začetke (Rettew in McKee, 2005).

- Kolerik je odločen in energičen človek, ki ne pomisli dvakrat, preden ukrepa. Je naravni vodja, vendar hitro postane razdražljiv, ko stvari ne gredo po njegovih željah. Njegova energija je močna, zato lahko hitro izgubi potrpljenje. Povezan je z rumenim žolčem, kar pomeni, da je "vroč" in "suh". Njegov temperament je kot poletje — poln strasti, intenziven in pogosto zelo aktiven (Rettew in McKee, 2005).
- Melanholik je pogosto zelo čustven in natančen. Nenehno išče popolnost, kar ga lahko spravi v tesnobo, ker si vedno postavlja visoke standarde. Povezan je s črnim žolčem, ki je "hladen" in "suh". Njegov temperament je kot jesen — čas premišljevanja in iskanja globljega smisla, vendar tudi občutljiv na vse, kar ni popolno (Rettew in McKee, 2005).
- Flegmatik je miren, stabilen in zanesljiv človek, ki išče harmonijo in mir v svojem življenju. Raje se izogiba konfliktom in ima potrpežljiv pristop do stvari. Povezan je s sluzjo, kar pomeni, da je "hladen" in "vlažen". Njegov temperament je kot zima — miren, stabilen in poln notranje mirnosti, vedno pripravljen vzdrževati ravnotežje v življenju (Rettew in McKee, 2005).

Danes vemo, da na osebnost vplivata tako genetika kot okolje — približno polovico podedujemo, drugo polovico pa oblikujejo naše izkušnje. Razumevanje teh lastnosti nam pomaga bolje razumeti sebe in druge ter izboljšati odnose in življenje na splošno (Rettew in McKee, 2005).

Ego stanja

V transakcijski analizi (TA) je razumevanje ego stanj ključnega pomena za razumevanje naše osebnosti. Ego stanja so različna stanja mišljenja, čustvovanja in vedenja, ki izhajajo iz treh osnovnih področij: Starš, odrasli in otrok (Moj psihoterapevt, 2025).

Vsako ego stanje predstavlja način, kako razmišljamo, čutimo in se obnašamo v določenem trenutku. Ta stanja niso trajna, temveč se spreminjajo glede na situacijo, v kateri se znajdemo, in nas vodijo v različne odzive, ki izhajajo iz različnih delov naše osebnosti (Moj psihoterapevt, 2025).

1. Starš: Ta ego stanje vsebuje misli, čustva in vedenje, ki smo jih prevzeli od staršev in drugih odraslih v našem otroštvu. Lahko se deli na dva dela (Moj psihoterapevt, 2025):

- Negujoči Starš: Topel in skrben, vendar lahko postane preveč zaščitniški.
- Kritični Starš: Osredotočen na pravila in nadzor, vendar lahko postane škodljiv, če je preveč kritičen.

2. Odrasli: To je naš racionalni del, ki sprejema objektivne odločitve, temelječe na dejstvih in logiki, brez vpliva preteklosti ali čustev (Moj psihoterapevt, 2025).

3. Otrok: Povezan je s čustvi in vedenjem iz otroštva. Delimo ga na (Moj psihoterapevt, 2025):

- Svobodni otrok: Spontan in ustvarjalen, vendar lahko neprimeren v določenih situacijah.
- Prilagojen otrok: Obnaša se v skladu z družbenimi normami, včasih pa se preveč prilagodi in pozabi na lastne potrebe.

Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je način, kako podjetje deluje, sprejema odločitve in komunicira znotraj in zunaj podjetja. Gre za skupek vrednot, prepričanj, norm, pravil, stališč in vedenj, pravila in načine dela, ki jih zaposleni delijo in uporabljajo vsak dan. Čeprav ni vedno zapisana v pravilnikih, se odraža v obnašanju ljudi in vzdušju v podjetju. To pomeni, da jo lahko opazimo v tem, kako se vodstvo odzove v krizah, kako se prilagajamo spremembam in kako rešujemo napake (HRM revija, 2025).

Štiri glavne vrste organizacijske kulture so klanska kultura, adhokracijska kultura, tržna kultura in hierarhična kultura. Ti tipi izvirajo iz Roberta E. Quinna in Kim S. Cameron z Univerze v Michiganu, ki sta raziskovala lastnosti, zaradi katerih so podjetja učinkovita. Na podlagi teh razsežnosti okvir razlikuje štiri vrste organizacijske kulture (AIHR, 2025):

1. Kultura adhokracije

Primarni fokus: Prevezanje tveganja in inovativnost.

Moto: »Tvegaj za piškot.«

Je hitra in prilagodljiva. Podjetja, ki jo imajo, so stalno v iskanju novih idej in inovacij. To je odlično za začetnike, a ko podjetje zraste, postane težje ohraniti to dinamiko, saj potrebuje več reda (AIHR, 2025).

2. Kultura klana

Primarni fokus: Mentorstvo in timsko delo.

Moto: »Vsi smo v tem skupaj.«

Je v glavnem osredotočena na sodelovanje in dobro počutje ljudi. Zaposleni se počutijo kot del družine, kar povečuje angažiranost. Vendar pa, ko podjetje raste, postane težje ohraniti ta občutek bližine in sodelovanja (AIHR, 2025).

3. Kultura hierarhije

Primarni fokus: Struktura in stabilnost. Moto: »Naredi to pravilno.«

Je bolj strukturirana in osredotočena na jasne naloge ter postopke. Ta kultura prinaša stabilnost in učinkovitost, vendar se lahko podjetje počasi prilagaja spremembam in zamudi priložnosti za inovacije (AIHR, 2025).

4. Tržna kultura

Primarni fokus: Konkurenca in rast. Moto: »V tem smo, da zmagamo.«

Je zelo konkurenčna in osredotočena na rezultate. Zaposleni so nenehno pod pritiskom, da dosegajo cilje. To je super za doseg hitrih rezultatov, a lahko vodi v izgorelost zaposlenih, če ni ravnovesja (AIHR, 2025).

Povezava temperamenta in ego stanj z organizacijsko kulturo

Temperamenti in ego stanja močno vplivajo na organizacijsko kulturo, saj oblikujejo način, kako ljudje sodelujejo, sprejemajo odločitve in rešujejo naloge. Različni temperamenti (flegmatik, melanholik, sangvinik, kolerik) in ego stanja (Starševski, Odrasli, Otroški) ustvarjajo specifične vzorce vedenja, ki vplivajo na delovno okolje (Rettew in McKee, 2005).

Temperamenti in kultura:

Flegmatiki: ustvarjajo stabilno in strukturirano okolje, ki daje prednost natančnosti in predvidljivosti, vendar lahko upočasnijo spremembe (Rettew in McKee, 2005).

Melanholiki: so usmerjeni v natančnost in analizo, kar prinaša visoke standarde, vendar lahko preveč pozornosti na detajle ovira napredek (Rettew in McKee, 2005).

Sangviniki: spodbujajo kreativnost, energijo in odprtost za spremembe, vendar lahko zaradi pomanjkanja osredotočenosti naloge ostanejo nedokončane (Rettew in McKee, 2005).

Koleriki: so ciljno usmerjeni in ambiciozni, kar ustvarja hitro dinamiko in osredotočenost na rezultate, vendar lahko privede do napetosti zaradi pomanjkanja pozornosti na podrobnosti (Rettew in McKee, 2005).

Ego stanja in kultura:

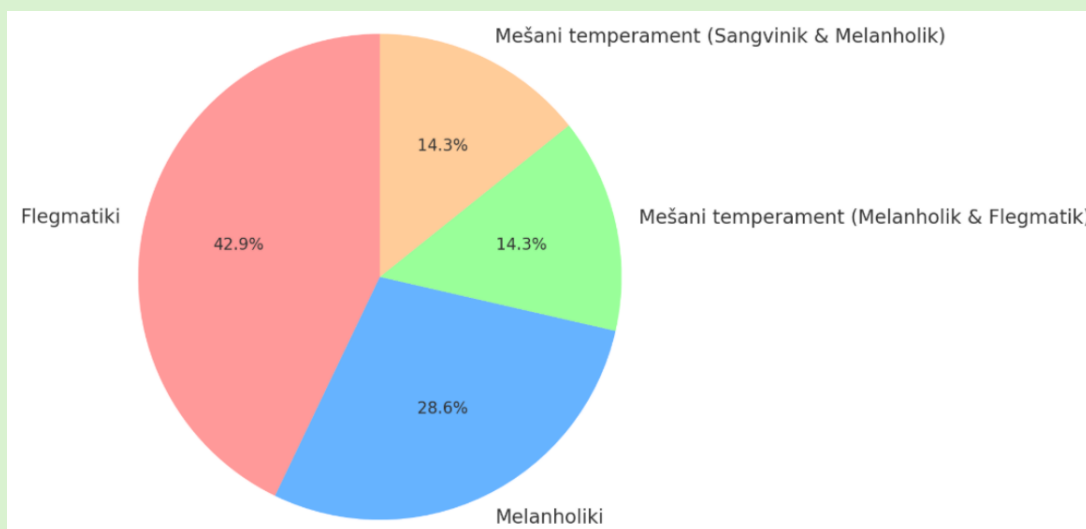
Starševski Ego (negovalni ali kritični) oblikuje kulturo, ki daje prednost pravilom, etičnim normam in zaščiti, vendar lahko omeji inovativnost (Moj psihoterapevt, 2025).

Odrasli Ego omogoča racionalno odločanje in prilagodljivost, kar pomaga pri hitro sprejemanju sprememb in iskanju rešitev (Moj psihoterapevt, 2025).

Otroški Ego prinaša energijo, spontanost in ustvarjalnost, vendar lahko pomanjkanje discipline privede do nepopolnih rešitev ali neurejenosti (Moj psihoterapevt, 2025).

Raziskava temperamenta zaposlenih v podjetju X

S pomočjo preprostega testa za določanje prirojenega tipa osebnosti (po metodi Florence Littauer) sem izvedla raziskavo temperamentov zaposlenih v podjetju X. Rezultati so pokazali zanimivo razporeditev osnovnih temperamentov, pri čemer sem upoštevala tudi podtip, ki se v določenih situacijah lahko izrazijo močneje kot glavni tip.



Slika 1: Tortni diagram temperamenta zaposlenih

Vir: Lastna raziskava

Analiza temperamentov zaposlenih v podjetju X, kjer se prepletajo različni tipi osebnosti, nam omogoča, da podrobneje preučimo, kako se posamezni tipi in njihove lastnosti odražajo na njihovih delovnih mestih. V nadaljevanju bomo analizirali tudi, kako ti tipi sodelujejo med seboj ter katere kombinacije osebnosti so najbolj usklajene na podlagi teorij temperamentov in osebnostnih modelov.

1. Vodja podjetja X (SAN & MEL)

Teorija pravi, da so ljudje s kombinacijo sangvinika in melanholika zelo čustveni, njihovo razpoloženje pa hitro niha. Zaradi melanholične kritičnosti lahko pogosto zapadejo v negativna razpoloženja, zato jim sodelovanje z drugimi pomaga uresničiti njihov potencial (Rettew in McKee, 2005).

V praksi pa nadrejeni združuje visoko energijo, družabnost, analitičnost in odločnost, kar mu omogoča učinkovito vodenje podjetja X, spodbujanje sodelovanja ter hitro in premišljeno ukrepanje.

2. Direktor (MEL/SAN)

Teorija opisuje ljudi, ki so organizirani in podrobni, a jih sangvinikova odprtost umirja. So odlični učitelji, saj združujejo znanje z prijetnim načinom komunikacije. V prodaji se osredotočijo na podrobnosti in dejstva, a so čustveni, kar jih lahko pripelje do negotovosti in slabe samopodobe (Rettew in McKee, 2005).

V praksi direktor združuje natančnost z odprtostjo in komunikativnostjo, kar je ključno za uspešno vodenje procesov v podjetju X, kjer sta potrebna temeljito načrtovanje in fleksibilnost pri sodelovanju.

3. Svetovalka (PHLEG/MEL)

Teorija opisuje ljudi, ki so prijazni, tihi, zanesljivi in delujejo pravilno, a včasih nihajo med potrpežljivostjo in kritiko, kar jih lahko pripelje do negativizma. Lahko se bojijo, da bi se preveč izpostavili, zato se včasih izognejo vključitvi v skupino (Rettew in McKee, 2005).

V praksi svetovalka prinaša mirnost, stabilnost in predanost. Flegmatiki so odlični pri reševanju konfliktov in vzdrževanju harmonije, medtem ko melanholik zagotavlja natančnost in globoko analizo, kar je ključno pri obravnavi družbenih vprašanj.

4. Flegmatik (PHLEG/CHOL)

Teorija opisuje ljudi, ki so aktivni introverti, odlični svetovalci, potrpežljivi, vendar lahko postanejo trmasti in pasivni, če niso dovolj motivirani. Potrebujemo prisotnost drugih ljudi, da so motivirani (Rettew in McKee, 2005).

V praksi flegmatik s podtipom kolerika je zelo primeren za infrastrukturne projekte, saj združuje potrpežljivost in dolgoročno načrtovanje z energičnostjo, ciljno usmerjenostjo in odločnostjo, kar omogoča učinkovito izvedbo projektov.

5. Referentka (PHLEG/SAN)

Teorija pravi, da so ljudje s kombinacijo flegmatika in sangvinika prijazni, veseli in osredotočeni na ljudi, vendar jim lahko primanjkuje motivacije in discipline, kar jih lahko ovira pri doseganju polnega potenciala (Rettew in McKee, 2005).

V praksi referentka uspešno upravlja naloge, ki vključujejo odnose z javnostmi in finančne transakcije, saj združuje mirnost, zanesljivost, energijo in optimizem. Timsko delo in optimizem sta ključna za uspešno izvajanje nalog.

6. Zaposlena na področju financ in splošnih zadev (PHLEG & MEL)

Teorija opisuje flegmatika in melanholika kot prijazno in tiho osebo, ki deluje pravilno in je zanesljiva. Lahko niha med potrpežljivostjo in kritiko, kar jih včasih nagiba k negativizmu. Pogosto se bojijo preveč raztezati svoje meje, zato se včasih izognejo vključitvi v skupino (Rettew in McKee, 2005).

Analiza ego stanj zaposlenih v delovnem okolju

Zaposlenim v podjetju X sem razdelila vprašalnike za ugotavljanje ego stanj. Na podlagi njihovih odgovorov in analize vprašalnikov je razvidno, da so zaposleni v povprečju v ego stanju odraslega. Kadar niso v tem stanju, prevladuje ego stanje starša, odvisno od situacije.

- Ego stanje odraslega – najpogosteje izraženo ego stanje.
- Ego stanje starša – drugo najpogosteje izraženo ego stanje.
- Ego stanje otroka – najmanj izraženo ego stanje.

Ego stanje odraslega je v delovnem okolju najboljši primer, saj pomeni, da zaposleni pri delu ravna racionalno, temeljijo na dejstvih in niso pod vplivom zunanjih dejavnikov. Zagotoviti dosledno in logično upravljanje naloga ter sposobnost razmišljanja in delovanja v skladu s trenutnimi okoliščinami. Zaposleni sprejemajo odločitve na podlagi dejanj, analize in razpoložljivih podatkov, kar omogoča objektivno presojo in odzivanje (Moj psihoterapevt, 2025).

Ker je v odgovorih znan tudi precej ego stanj starša, se postavlja vprašanje, ali je v delovnem okolju bolj zaželeno ego stanje negujočega ali kritičnega starša. Po mojem mnenju je ustrezna kombinacija obeh, vendar v manjših količinah. Negujoč starš se izraža kot skrbnost in empatija, zaposleni v tem stanju delujejo na podlagi občutkov in se zanašajo na vzorce, pridobljene od staršev ali drugih avtoritet. Čeprav se to lahko zdi pozitivno, v delovnem okolju ni vedno zaželeno. Preveč čustvenega komuniciranja in zaščitnih odnosov lahko povzroči nesoglasje in neenako obravnavo zaposlenih (Moj psihoterapevt, 2025).

Po drugi strani ego stanje kritičnega starša prinaša poudarek na pravilih in nadzoru, kar lahko prispeva k organiziranosti, vendar lahko hitro postane pretirano in škodljivo (Moj psihoterapevt, 2025). Ker so zaposleni na enakovrednih položajih (z izjemo nadrejenega in direktorja), lahko preveč kritike in ukazovanja vodi do nesoglasij in konfliktov, česar si v delovnem okolju nihče ne.

Najmanj prisotno ego stanje med zaposlenimi je stanje otroka. V določenih primerih bi bilo koristno, če bi zaposleni izrazili ego stanje svobodnega otroka, saj bi to omogočilo večjo spontanost in hitreje sprejemanje manj pomembnih odločitev, s čimer bi se izognili nepotrebnemu zavlačevanju. Po drugi strani bi prevladovala ego stanja prilagojenega otroka lahko napaka uniformnost vedenja, pomanjkanje individualnega izražanja in dolgočasno delovno okolje, kjer bi se zaposleni ravnali zgolj po družbenih normah in se ne bi aktivno vključevali v sprejemanje.

Na podlagi ugotovitev lahko sklepamo, da med zaposlenimi prevladuje ego stanje odraslega s pridihom starševskega ega. To omogoča učinkovito sodelovanje pri komunikaciji in reševanju težav. Ego stanje odraslega se izkazuje kot združljivo tako v teoriji kot v praksi, saj zaposleni pri delu delujejo racionalno in se hitro prilagajajo različnim situacijam. Kadar pride do razlik v njegovem stanju, jih zaposleni hitro prepoznajo in prilagodijo svoj pristop, kar se v manjšem obsegu odraža tudi v njegovem stanju ustreznega otroka. Sodelovanje je večinoma pristno in racionalno – v resnih situacijah se stvari hitro dogovorijo in rešijo, saj zaposleni usmerjajo pozornost na iskanje rešitve, ne pa na čustveni odziv ali pretekle izkušnje.

Analiza vrste organizacijske kulture v podjetju X

Na podlagi opravljenih 400 ur dela v podjetju lahko ocenim, da je organizacijska kultura podjetja X pretežno usmerjena v klansko kulturo. Zanj so značilni poudarek na sodelovanju, timskem delu, medsebojnih odnosih in dobrem počutju zaposlenih. Organizacijska kultura se namreč oblikuje tudi skozi odnose in vedenje zaposlenih, saj ti s svojim vsakodnevnim delovanjem pomembno vplivajo na način delovanja podjetja (HRM revija, 2025).

V podjetju X je mogoče opaziti pripravljenost zaposlenih za medsebojno pomoč, sodelovanje in izmenjavo nasvetov. Čeprav zaposleni svoje delo opravljajo v ločenih pisarnah, to ne preprečuje sodelovanja med njimi. Takšno okolje kaže na značilnosti klanske kulture, pri kateri imajo pomembno vlogo občutek pripadnosti, sodelovanje in dobri medsebojni odnosi. Klanska kultura je usmerjena v ljudi ter poudarja sodelovanje in skupne vrednote, kar se odraža tudi v načinu delovanja podjetja X (AIHR, 2025; Built In, 2025).

Poleg značilnosti klanske kulture je v podjetju X mogoče opaziti tudi določene značilnosti hierarhične kulture. Struktura dela je jasno določena, zaposleni poznajo svoja področja odgovornosti in naloge, ki jih morajo opravljati. Takšna organiziranost omogoča stabilnost, urejenost in učinkovitost dela. Hierarhična kultura temelji na jasnih pravilih, postopkih, odgovornostih in nadzoru, zato lahko v podjetju zagotavlja predvidljivost in stabilnost (AIHR, 2025; Built In, 2025).

Kombinacija klanske in hierarhične kulture se v podjetju X kaže kot razmeroma stabilna in učinkovita. Na eni strani so prisotni sodelovanje, medsebojna pomoč in dobri odnosi med zaposlenimi, na drugi strani pa jasno razdeljene naloge in odgovornosti. Takšna kombinacija omogoča, da zaposleni pri svojem delu vedo, kaj je njihova odgovornost, hkrati pa imajo možnost sodelovanja in pomoči sodelavcem. Organizacijska kultura tako ni odvisna samo od formalne strukture, ampak tudi od načina, kako zaposleni vsakodnevno sodelujejo (HRM revija, 2025).

Kljub prednostim takšne organiziranosti pa je mogoče opaziti tudi nekatere omejitve. Ker so naloge in odgovornosti precej jasno razdeljene, je lahko prilagajanje spremembam nekoliko težje. Prav tako lahko fizična ločenost zaposlenih v različnih pisarnah vpliva na hitrost pretoka informacij. Pri tem je pomembno, da organizacijska kultura omogoča dovolj odprte komunikacije in sodelovanja, saj način komuniciranja zaposlenih pomembno vpliva na njihovo medsebojno sodelovanje in na celotno delovno okolje (HRM revija, 2025).

Pri podjetju X je manj značilnosti tržne kulture, saj ta temelji predvsem na tekmovalnosti, doseganju rezultatov, konkurenci in usmerjenosti k zunanjim ciljem (AIHR, 2025; Built In, 2025). Prav tako je manj značilnosti adhokratske kulture, za katero so značilni inovativnost, ustvarjalnost, prilagodljivost in pripravljenost na tveganje (AIHR, 2025). Glede na način delovanja podjetja X sta zato klanska in hierarhična kultura primernejši za opis njegovega vsakodnevnega delovanja.

Na podlagi opažanj lahko zaključimo, da je za podjetje X najbolj značilna kombinacija načela »vsi smo v tem skupaj« in načela »naredi to pravilno«. Prvo predstavlja značilnosti klanske kulture, ki poudarja sodelovanje, medsebojno pomoč in dobre odnose, drugo pa značilnosti hierarhične kulture, ki poudarja jasna pravila, odgovornosti in učinkovito izvajanje nalog. Prav kombinacija obeh omogoča podjetju X, da ohranja stabilnost in urejenost, hkrati pa spodbuja sodelovanje med zaposlenimi.

Ugotovitve

Na podlagi raziskave je mogoče ugotoviti, da različni tipi temperamentov zaposlenih vplivajo na njihove odnose, komunikacijo in sodelovanje v podjetju X. Čeprav se temperamenti med zaposlenimi razlikujejo, so si dovolj podobni in kompatibilni, da omogočajo usklajeno sodelovanje pri delu. Različne osebnostne značilnosti se med seboj dopolnjujejo, kar omogoča učinkovito, pravočasno in strokovno opravljanje nalog.

Na odnose, komunikacijo in sodelovanje vplivajo tudi ego stanja zaposlenih. V podjetju X je najpogosteje prisotno ego stanje Odraslega, kar pomeni racionalno delovanje in sprejemanje odločitev na podlagi dejstev in analiz. To omogoča ustrezno komunikacijo, reševanje težav in sodelovanje med zaposlenimi. V določenih situacijah so lahko koristna tudi ego stanja negujočega ali kritičnega Starša, saj omogočajo več nadzora, skrbnosti in usmerjanja, medtem ko lahko ego stanje Otroka prispeva k več spontanosti in hitrejšemu odločanju, vendar v delovnem okolju ni vedno primerno.

Vpliv temperamentov in ego stanj se kaže tudi v organizacijski kulturi podjetja X. Njihova medsebojna usklajenost podpira klansko kulturo, za katero so značilni timsko delo, medsebojno zaupanje, pomoč in sodelovanje. Hkrati jasno razdeljene naloge in odgovornosti kažejo na elemente hierarhične kulture, ki prispevajo k stabilnosti in učinkovitosti. Temperamenti in ego stanja zaposlenih tako vplivajo na način odnosov, komunikacije in sodelovanja, ti pa se odražajo v organizacijski kulturi podjetja X.

Zaključek

Cilji raziskave so bili doseženi, saj je bilo mogoče na konkretnem primeru podjetja X raziskati, kako različni temperamenti vplivajo na komunikacijo, timsko delo, reševanje težav in vsakodnevne odnose med zaposlenimi. Ugotovitve kažejo, da se sangvinik, kolerik,

melanholik in flegmatik v delovnem okolju izražajo različno, vendar se njihove značilnosti med seboj dopolnjujejo in omogočajo učinkovito sodelovanje.

Raziskava je pokazala tudi, da ego stanja starša, odraslega in otroka vplivajo na način komunikacije, sodelovanja in reševanja konfliktov. Prevladujoče ego stanje Odraslega omogoča racionalno odločanje in sporazumevanje, medtem ko lahko druga ego stanja glede na okoliščine prispevajo k večji skrbi, nadzoru, spontanosti ali ustvarjalnosti. Kombinacija različnih, vendar kompatibilnih temperamentov, ego stanj ter klanske in hierarhične kulture tako oblikuje učinkovito in zadovoljivo delovno okolje v podjetju X.

Viri in literatura

1. Rettew, D. C., & McKee, L. (2005). Temperament and its role in developmental psychopathology. *Harvard Review of Psychiatry*, 13(1), 14–27. <https://doi.org/10.1080/10673220590923146>
2. Moj psihoterapevt. (2025). Ego stanja – vsi naši obrazi. <https://www.mojpsihoterapevt.si/clanek/Ego-stanja—vsi-nasiobrazi/id/179>
3. HRM revija. (2025). Organizacijska kultura – kako jo ustvarjajo zaposleni. <https://www.hrm-revija.si/organizacijska-kultura-kako-jo-ustvarjajo-zaposleni>
4. AIHR. (2025). Types of organizational culture. <https://www.aihr.com/blog/types-of-organizational-culture/>
5. Built In. (2025). Types of organizational culture. <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>

NEJA ANDREJC / je študentka Ekonomske šole Celje, Višje strokovne šole, smer Ekonomist, modul Komerciala. Njeno področje izobraževanja je usmerjeno v ekonomijo in komercialo, kjer pridobiva znanja s področja poslovanja in gospodarstva. V okviru študija razvija razumevanje komercialnih procesov ter njihovega pomena v poslovnem okolju.

Povzetek: Prispevek obravnava kreativne industrije ter njihove značilnosti, pomen in vpliv na sodobno gospodarstvo in družbo. Posebna pozornost je namenjena značilnostim zaposlenih v kreativnih industrijah, njihovim delovnim pogojem, psihološkim obremenitvam ter sodobnim pristopom k vodenju. Obravnavana je tudi vloga igrifikacije pri spodbujanju motivacije, zavzetosti in sodelovanja zaposlenih ter vpliv digitalizacije na razvoj kreativnih industrij. Predstavljeni so tudi izbrani primeri podjetij, ki povezujejo ustvarjalnost, tehnologijo in inovacije.

Ključne besede: kreativne industrije, kreativna ekonomija, igrifikacija, digitalizacija

KREATIVNE INDUSTRIJE: VPLIV NA ZAPOSLENE, VODENJE IN DIGITALNI RAZVOJ

Uvod

Kreativne industrije predstavljajo pomemben in hitro razvijajoč se del sodobnega gospodarstva, saj temeljijo na ustvarjalnosti, znanju, inovativnosti in uporabi intelektualne lastnine. Vključujejo različna področja, med katerimi so film, televizija, glasba, oglaševanje, oblikovanje, arhitektura in razvoj programske opreme. Njihov pomen se ne kaže le v ustvarjanju gospodarske vrednosti, temveč tudi v vplivu na kulturo, družbo, razvoj novih idej in oblikovanje sodobnega načina življenja.

Posebnost kreativnih industrij je predvsem v naravi dela, saj zaposleni pri svojem delu pogosto potrebujejo večjo stopnjo avtonomije, fleksibilnosti, ustvarjalnosti in notranje motivacije. Delo je pogosto projektno in zahteva sodelovanje različnih strokovnjakov, nenehno prilagajanje ter razvijanje novih znanj in veščin. Takšno okolje lahko spodbuja inovativnost in svobodo izražanja, hkrati pa zaposlene izpostavlja različnim pritiskom, negotovosti in psihološkim obremenitvam.

Razvoj digitalnih tehnologij dodatno spreminja način ustvarjanja, sodelovanja in distribucije kreativnih vsebin. Ustvarjalcem omogoča dostop do širšega občinstva in razvoj novih poslovnih priložnosti, vendar hkrati prinaša tudi večjo konkurenco, hitrejši tempo dela in potrebo po stalnem prilagajanju. Zaradi specifičnih značilnosti kreativnega dela postaja pomembno tudi iskanje sodobnih načinov vodenja in motiviranja zaposlenih.

V prispevku so zato predstavljene značilnosti kreativnih industrij ter posebnosti zaposlenih in njihovega dela. Obravnavani so njihovi delovni pogoji, psihološke obremenitve, sodobni pristopi k vodenju ter vloga igrifikacije pri spodbujanju motivacije, zavzetosti in sodelovanja. Predstavljen je tudi vpliv digitalizacije na kreativne industrije ter izbrani primeri podjetij, ki povezujejo ustvarjalnost, tehnologijo in inovativnost.

Cilji prispevka:

- Opredeliti kreativne industrije ter predstaviti njihove značilnosti in pomen za sodobno gospodarstvo in družbo.
- Preučiti značilnosti dela in zaposlenih v kreativnih industrijah ter izzive, povezane z vodenjem, motivacijo in psihološkimi obremenitvami.
- Predstaviti vlogo igrifikacije in digitalizacije pri razvoju kreativnih industrij ter njihovo uporabo na izbranih primerih iz prakse.

Osrednje raziskovalno vprašanje:

Kako značilnosti kreativnih industrij vplivajo na način dela, vodenja in motiviranja zaposlenih ter kakšno vlogo imata pri tem igrifikacija in digitalizacija?

Kreativne industrije in njihovo okolje

Kreativne industrije predstavljajo pomemben del sodobnega gospodarstva, saj temeljijo na ustvarjalnosti, znanju, inovativnosti in uporabi intelektualne lastnine. Njihovo delovanje vključuje različna področja, pri katerih imajo pomembno vlogo ustvarjalci, njihovo znanje in sposobnost razvijanja novih idej, izdelkov in storitev. Poleg gospodarskega pomena kreativne industrije vplivajo tudi na širšo družbo, saj

prispevajo k razvoju kulture, identitete in inovacij. Zaradi specifičnih značilnosti kreativnega dela se razlikujejo tudi načini dela, vodenja in motiviranja zaposlenih, kar ustvarja posebno delovno okolje ter prinaša tako priložnosti kot različne izzive (Deloitte, 2021; Mailchimp, n.d.).

Opredelitev in pomen kreativnih industrij

Kreativna ekonomija predstavlja pomemben in hitro rastoč del sodobnega gospodarstva, saj temelji na ustvarjalnosti, znanju in uporabi intelektualne lastnine. Vključuje različne panoge, med drugim film, televizijo, glasbo, oglaševanje, oblikovanje, arhitekturo in razvoj programske opreme. V devetih analiziranih državah je kreativna ekonomija zaposlovala skoraj 20 milijonov ljudi, kar predstavlja več kot 7 % celotne zaposlenosti. Poleg gospodarskega pomena ima tudi širši družbeni vpliv, saj prispeva k razvoju kulture, identitete in inovacij. Raziskave kažejo, da bi se lahko kreativna ekonomija do leta 2030 povečala za približno 40 %, zato njen vpliv na gospodarstvo in trg dela še naprej narašča. Zaradi dinamičnosti in poudarka na ustvarjalnosti kreativne industrije zahtevajo tudi drugačne pristope k upravljanju zaposlenih, med katere sodi igrifikacija kot način spodbujanja motivacije in zavzetosti zaposlenih (Deloitte, 2021).

Kreativna ekonomija temelji na posameznikih, ki svojo ustvarjalnost pretvarjajo v poslovne priložnosti, pri čemer umetniki, oblikovalci in drugi ustvarjalci razvijajo izdelke ali storitve ter jih ponujajo na trgu. Pri tem imajo pomembno vlogo tudi potrošniki, ki s svojimi nakupi podpirajo ustvarjalno delo, ter država, ki z različnimi programi spodbuja razvoj kulturnih in kreativnih dejavnosti. Takšno okolje omogoča pretvarjanje idej v ekonomsko vrednost in razvoj novih oblik podjetništva, pri čemer kreativna ekonomija vključuje tako velika podjetja kot posameznike in manjše ustvarjalce. Predstavlja približno 6,1 % svetovnega gospodarstva, v Združenih državah Amerike pa je leta 2020 prispevala več kot 876 milijard dolarjev k bruto domačemu proizvodu ter ustvarila milijone delovnih mest. Čeprav je sektor med pandemijo doživel upad, so se ustvarjalci hitro prilagodili novim razmeram ter izkoristili digitalne kanale za distribucijo vsebin. To kaže na prilagodljivost in inovativnost, ki sta pomembni značilnosti kreativnih industrij (Mailchimp, n.d.).

Značilnosti kreativnega dela in zaposlenih

Zaposleni v kreativnih industrijah se od drugih delavcev razlikujejo predvsem po naravi svojega dela. Njihove naloge niso omejene na ustaljene rutinske postopke, temveč vključujejo ustvarjanje novih idej, vsebin in rešitev. Pri tem so pomembni predvsem

- **Avtonomija in fleksibilnost** (zaposleni potrebujejo večjo stopnjo svobode pri opravljanju nalog).
- **Ustvarjalnost in inovativnost** (njihovo delo temelji na razvijanju novih idej, vsebin in rešitev).
- **Notranja motivacija** (poleg finančnih nagrad jih motivirajo možnost izražanja, ustvarjanja in osebnega razvoja).
- **Fleksibilne oblike dela** (pogosto se pojavljajo projektno delo, samozaposlitev in delo na daljavo).

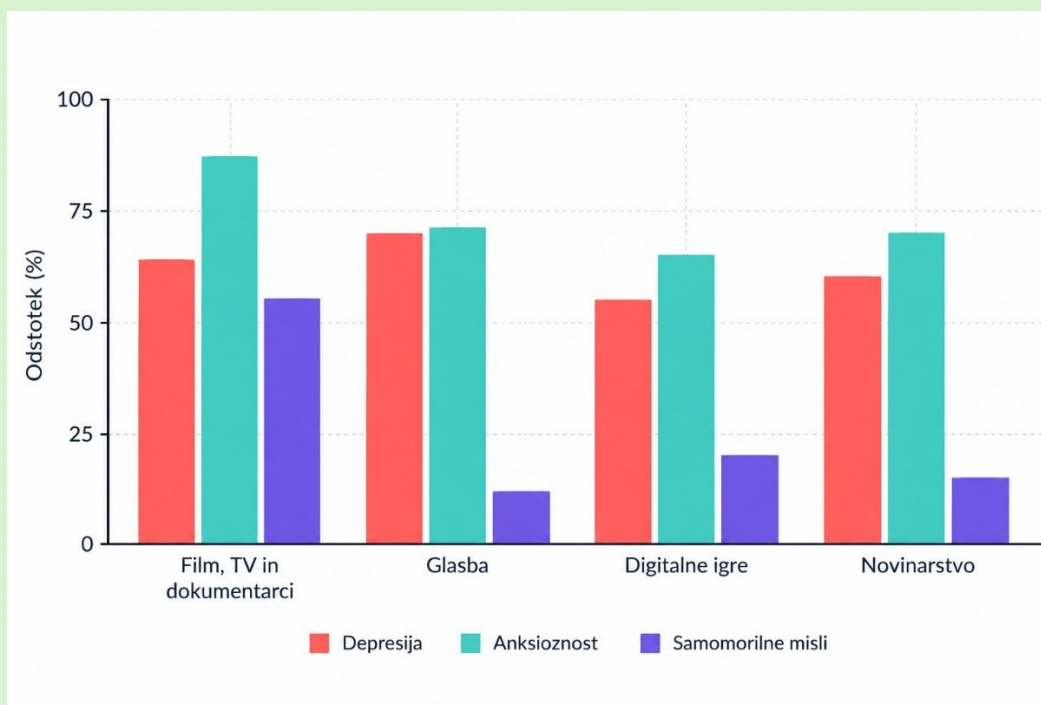
Takšne značilnosti zaposlenim omogočajo večjo prilagodljivost, vendar hkrati prinašajo tudi večjo negotovost. Zaradi tega tradicionalni načini nadzora in stroge hierarhije niso vedno ustrezni, saj lahko omejujejo produktivnost in inovativnost. (Upstart Co-Lab, n.d.)

Kreativna delovna mesta so pogosto manj podvržena avtomatizaciji, saj vključujejo kompleksne kognitivne procese, kot so domišljija, interpretacija in ustvarjalno reševanje problemov. Zaposleni imajo zato pomembno vlogo pri razvoju inovacij in novih idej, ki jih ni mogoče enostavno nadomestiti s tehnologijo. Za uspešno sledenje spremembam in ohranjanje konkurenčnosti sta pomembni njihova motivacija in angažiranost, pri čemer lahko igrifikacija dodatno spodbuja sodelovanje, ustvarjalnost in zavzetost zaposlenih (Upstart Co-Lab, n.d.)

Projektno delo je še ena pomembna značilnost kreativnih industrij. Zaposleni se glede na potrebe posameznih nalog združujejo včasne time, kar spodbuja sodelovanje med različnimi strokovnjaki ter izmenjavo idej in znanja. Hkrati tak način dela zahteva visoko stopnjo samostojnosti, odgovornosti in prilagajanja različnim situacijam. Zaradi raznolikosti projektov morajo posamezniki nenehno razvijati svoje veščine in spremljati nove trende v industriji (Grabner & Klein & Speckbacher, 2022).

Izzivi in psihološke obremenitve

Kljub ustvarjalni naravi dela so zaposleni v kreativnih industrijah pogosto izpostavljeni visokim psihološkim obremenitvam. Stalen pritisk po ustvarjanju novih idej, kratki roki in visoka konkurenca lahko povzročajo stres in povečujejo tveganje za izgorelost. Delo je lahko čustveno in mentalno zahtevno, saj od posameznikov zahteva nenehno ustvarjalnost ter prilagajanje pričakovanjem različnih deležnikov. Takšni pogoji lahko vplivajo na zadovoljstvo pri delu in dolgoročno zavzetost zaposlenih, dodatno negotovost pa povzroča nestabilnost, značilna za številna kreativna delovna mesta (Deuze, 2025).



Slika 2: Psihološke obremenitve zaposlenih v različnih kreativnih dejavnostih

Vir: Deuze, 2025.

Podatki o težavah z duševnim zdravjem (slika 1) med zaposlenimi v različnih medijskih poklicih kažejo, da je anksioznost najpogostejša med obravnavanimi težavami. Najvišja je v filmu, televiziji in dokumentarnih vsebinah, kjer dosega približno 85 %, nekoliko nižja v glasbi in novinarstvu, okoli 70 %, ter najnižja v digitalnih igrah, približno 65 %. Depresija je najpogostejša v glasbi, kjer znaša okoli 70 %, in najnižja v digitalnih igrah, kjer dosega približno 55 %. Samomorilne misli so najmanj pogoste, vendar še vedno prisotne; najvišji delež je zabeležen v filmu in televiziji, okoli 55 %, najnižji pa v glasbi, približno 10–15 % (Deuze, 2025).

Vodenje in motivacija zaposlenih

V kreativnih industrijah imajo zaposleni zaradi narave svojega dela pomembno vlogo pri ustvarjanju vrednosti in uspešnosti organizacije. Njihovo delo temelji na sodelovanju, ustvarjalnosti, avtonomiji in izmenjavi idej, zato načini vodenja, ki temeljijo predvsem na nadzoru in strogo določenih hierarhičnih odnosih, niso vedno najbolj ustrezni. Zaradi tega se v kreativnih organizacijah razvijajo sodobnejši pristopi, ki večji poudarek namenjajo sodelovanju, prilagodljivosti, svobodi izražanja in motivaciji zaposlenih (Bonet & Rykkja, 2023).

Sodobni pristopi k vodenju

Tradicionalni modeli vodenja se v kreativnih in kulturnih organizacijah pogosto izkažejo kot manj učinkoviti, saj temeljijo na hierarhičnih strukturah in centraliziranem odločanju. Takšen način vodenja jasno ločuje vlogo vodje od vloge podrejenih, kar ni vedno skladno z naravo kreativnega dela, kjer so pomembni sodelovanje, izmenjava idej in kolektivno ustvarjanje. Rigidna pravila in poudarek na nadzoru lahko omejujejo ustvarjalnost zaposlenih ter zavirajo inovativne procese. (Bonet & Rykkja, 2023).

V kreativnih industrijah se zato vse pogostejše uveljavljajo oblike deljenega oziroma kolektivnega vodenja, pri katerih odgovornost ni vezana le na eno osebo, temveč se porazdeli med več članov organizacije. Takšen pristop omogoča večjo:

- fleksibilnost – pri organizaciji in načinu dela,
- odprtost – do novih idej in pristopov,
- prilagodljivost – glede na projekte in delovne situacije,
- sodelovanje in izmenjavo idej – med različnimi člani in strokovnjaki.

Kreativne organizacije lahko pri tem uporabljajo različne stile vodenja, ki se prilagajajo posameznim projektom in timom. Zaradi raznolikosti kreativnega dela zato enoten, tradicionalen model vodenja ne zadostuje, temveč so pomembni pristopi, ki podpirajo ustvarjalnost in učinkovito delovanje organizacije (Bonet & Rykkja, 2023).

Zaradi posebnosti kreativnih industrij, pri katerih sta pomembni avtonomija in notranja motivacija zaposlenih, postajajo sodobni načini vodenja vse pomembnejši. Organizacije morajo zato razvijati pristope, ki spodbujajo sodelovanje, inovativnost in občutek pripadnosti ter zaposlenim omogočajo aktivno vključenost, občutek napredka in smisla pri delu. Takšni pristopi vključujejo tudi elemente motivacije, sodelovanja in povratnih informacij ter lahko prispevajo k večji zavzetosti in uspešnosti zaposlenih (OECD, 2022).

Igrifikacija kot pristop k motiviranju zaposlenih

Eden izmed sodobnih pristopov, ki se povezuje z značilnostmi kreativnega dela, je igrifikacija. Ta v delovno okolje uvaja elemente igre z namenom povečanja motivacije in zavzetosti zaposlenih. Njena uporaba je posebej povezana z okolji, kjer sta pomembni notranja motivacija in osebno zadovoljstvo pri delu (Koivisto & Hamari, 2019).

Raziskave kažejo, da igrifikacija pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih predvsem zato, ker spodbuja občutek avtonomije, kompetentnosti, povezanosti med sodelavci. Ti elementi so pomembni za uspešno delo v kreativnih industrijah, kjer zaposleni potrebujejo svobodo izražanja ter spodbudno in sodelovalno okolje. Igrifikacija tako predstavlja primeren dodatek sodobnim načinom vodenja, ki se oddaljujejo od omejitev tradicionalnega managementa (Koivisto & Hamari, 2019).

Pomen motivacije in angažiranosti zaposlenih se kaže tudi pri njihovem sledenju spremembam in ohranjanju konkurenčnosti. Zaradi poudarka na notranji motivaciji in osebni zadovoljstvu pri delu lahko igrifikacija dodatno spodbuja sodelovanje, ustvarjalnost in zavzetost zaposlenih (Upstart Co-Lab, n.d.).

Digitalizacija in družbeni vpliv kreativnih industrij

Digitalne tehnologije imajo vse pomembnejšo vlogo pri razvoju kreativnih industrij, saj spreminjajo način ustvarjanja, distribucije in sodelovanja. Digitalizacija ustvarjalcem omogoča lažje doseganje globalnega občinstva in sodelovanje na daljavo, hkrati pa prinaša tudi nove izzive ter spreminja delovne pogoje v kreativnih panogah (Digify Africa, 2021).

Vpliv digitalizacije

Digitalizacija prinaša kreativnim industrijam predvsem dve plati, in sicer nove priložnosti in nove izzive. Kot prikazuje tabela 1 spodaj, se med priložnostmi izpostavljajo lažje doseganje globalnega občinstva, sodelovanje na daljavo, širjenje kreativne ekonomije in novi modeli zaslužka, medtem ko med izzivi sodijo večja konkurenca, hitrejši tempo dela, stalno prilagajanje novim orodjem in večja finančna nestabilnost (UNCTAD, 2024).

Tabela 1: Dve plati kreativnih industrij

Nove priložnosti	Novi izzivi
Lažje doseganje globalnega občinstva	Večja konkurenca
Sodelovanje na daljavo	Hitrejši tempo dela
Širjenje kreativne ekonomije	Stalno prilagajanje novim orodjem
Novi modeli zaslužka	Večja finančna nestabilnost

Vir: UNCTAD, 2024

Digitalno okolje tako ne vpliva samo na dostopnost in distribucijo vsebin, ampak tudi na način, kako ustvarjalci ustvarjajo vrednost. Vse bolj se uveljavljajo različni modeli zaslužka, med drugim naročnine, spletne platforme in neposredna prodaja vsebin. Ti modeli omogočajo nove načine ustvarjanja prihodkov, vendar lahko hkrati povzročajo večjo nepredvidljivost prihodkov in vplivajo na varnost zaposlitve (UNCTAD, 2024).

Digitalizacija zato ustvarjalcem prinaša nove možnosti, vendar od njih zahteva tudi nenehno prilagajanje. Razvijati morajo podjetniške in prilagoditvene sposobnosti, saj digitalno okolje ustvarja drugačne pogoje dela in upravljanja zaposlenih (UNCTAD, 2024).

Vpliv kreativnih industrij na družbo

Kreativne industrije imajo pomembno vlogo pri razvoju sodobne družbe. Njihov vpliv presega gospodarski vidik in se kaže tudi v razvoju skupnosti, oblikovanju identitete ter kakovosti življenja (Crawford-Gallagher & Rose, 2019).

Njihov vpliv se kaže predvsem na naslednjih področjih:

- Gospodarski razvoj (Ustvarjanje delovnih mest in pomemben prispevek k bruto domačemu proizvodu.)
- Razvoj skupnosti (Umetnost in kultura krepi družbeno povezanost ter izboljšujeta dobro počutje posameznikov.)
- Privlačnost okolja (Kreativne dejavnosti prispevajo k razvoju mest in regij ter privabljajo turizem in nove prebivalce.)
- Inovacije in prihodnost dela (Ustvarjalnost spodbuja razvoj novih idej in predstavlja pomembno konkurenčno prednost v sodobnem gospodarstvu.)
- Družbena identiteta (Umetnost in kultura pomagata oblikovati skupne vrednote ter povezuje ljudi v skupnosti.) (Crawford-Gallagher & Rose, 2019).

Zaradi vseh teh značilnosti kreativne industrije predstavljajo pomemben temelj prihodnjega razvoja. Njihov prispevek se kaže v oblikovanju bolj inovativne, povezane in trajnostno naravnane družbe (Crawford-Gallagher & Rose, 2019).

Kreativne industrije v praksi

Kreativne industrije se v praksi pojavljajo na različnih področjih, pri čemer povezujejo ustvarjalnost, inovacije in uporabo znanja. Njihov razvoj je viden tudi pri podjetjih in platformah, ki združujejo kreativne dejavnosti s tehnologijo, digitalnimi storitvami, marketingom in izobraževanjem.

Eden izmed prepoznavnih primerov je Netflix, ki povezuje tehnologijo, ustvarjalnost in globalno distribucijo vsebin. Podjetje je s svojim poslovnim modelom spremenilo način nastajanja in distribucije filmov ter serij, pri čemer poleg distribucijske platforme deluje tudi kot producent lastnih vsebin. Pri tem sodelujejo različni kreativni strokovnjaki, kot so scenaristi, režiserji in oblikovalci. Netflix pri razvoju projektov uporablja tudi podatkovno analitiko in personalizirana priporočila, kar ponazarja povezovanje ustvarjalnosti in tehnologije v digitalnem okolju (Jakkula, 2026).

Poleg Netflixa med prepoznavne primere kreativnih industrij sodijo tudi različna podjetja in platforme:

- **YouTube:** Prek platforme je mogoče deliti video vsebine in jih predstaviti globalnemu občinstvu. Ustvarjalci lahko s svojim delom dosežejo uporabnike po različnih delih sveta. Prihodke lahko ustvarjajo predvsem preko oglaševanja in naročin.
- **Disney:** V zabavni industriji pomembno mesto zavzema podjetje, ki združuje film, animacijo, tematske parke in različne medije. Njegovo delovanje temelji tudi na ustvarjanju globalno prepoznavnih zgodb in blagovnih znamk. S tem predstavlja enega izmed prepoznavnih primerov kreativnih industrij.
- **Nike:** Na področju marketinga in oblikovanja je prepoznaven primer podjetje Nike. Zanj so značilne inovativne oglaševalske kampanje, ki predstavljajo pomemben del njegovega delovanja. Poleg tega ga zaznamuje tudi močna blagovna znamka.
- **Canva:** Digitalna platforma uporabnikom omogoča enostavno ustvarjanje različnih grafičnih vsebin. S tem spodbuja kreativnost tudi pri ljudeh, ki niso profesionalni ustvarjalci. Predstavlja tako primer povezovanja digitalnih storitev in kreativnosti.
- **Epic Games:** V industriji videoiger pomembno vlogo predstavlja razvoj interaktivnih digitalnih vsebin. Platforma Unreal Engine omogoča njihovo ustvarjanje in s tem podpira razvoj kreativnosti na področju iger. Epic Games tako predstavlja primer povezovanja tehnologije in ustvarjalnosti.
- **LEGO:** Povezovanje oblikovanja, igre in pripovedovanja zgodb predstavlja pomemben del kreativnega pristopa podjetja LEGO. S svojimi izdelki in digitalnimi vsebinami spodbuja ustvarjalnost pri otrocih in odraslih. Na ta način povezuje ustvarjalno izražanje z igro.

Ti primeri kažejo, da kreativne industrije niso omejene zgolj na umetnost in zabavo, temveč vključujejo tudi tehnologijo, izobraževanje, marketing in digitalne storitve.

Spotify kot primer digitalne kreativne industrije

Pomemben primer kreativne industrije je Spotify, ki deluje na področju glasbene industrije in digitalnih storitev. Platforma je spremenila način poslušanja glasbe, saj uporabnikom omogoča dostop do milijonov pesmi prek spletne platforme. Pri tem združuje ustvarjalnost

glasbenikov s sodobno tehnologijo ter uporablja algoritme in umetno inteligenco za priporočanje glasbe glede na uporabnikove preference. Spotify tako omogoča tudi globalno prepoznavnost ustvarjalcev in dostop do širšega občinstva (Spotify, 2023).

Tabela 2: Ključni kazalniki poslovanja podjetja Spotify

Kazalnik	Vrednost (2024/2025)
Število mesečnih uporabnikov	675 milijonov
Število premium naročnikov	263 milijonov
Letni prihodki	15,6 milijarde €
Četrtletni prihodki (Q4 2024)	4,2 milijarde €
Izplačila glasbeni industriji	10 milijard €
Število skladb na platformi	Več kot 100 milijonov

Vir: Spotify, 2025

Podatki (Tabela 2) prikazujejo obseg delovanja podjetja in njegov vpliv na glasbeni trg. Spotify tako predstavlja primer digitalne kreativne industrije, kjer se prepletajo glasba, tehnologija in podatki ter nastajajo novi poslovni modeli in načini distribucije vsebin (Spotify, 2025).

Duolingo in uporaba elementov igre

Duolingo predstavlja primer kreativne industrije na področju digitalnega izobraževanja. Podjetje združuje učenje jezikov z interaktivnostjo, oblikovanjem uporabniške izkušnje in ustvarjalnimi vsebinami. Pri tem uporablja kratke in vizualno privlačne naloge ter elemente igre, ki uporabnike spodbujajo k redni uporabi in učenju. Posebnost Duolinga je tudi povezovanje različnih področij, saj pri razvoju učnih metod sodelujejo strokovnjaki s področij jezikoslovja, oblikovanja, tehnologije in psihologije. Takšen pristop kaže, kako lahko kreativne industrije povezujejo izobraževanje in digitalne inovacije, pri čemer sta uporabniška izkušnja in ustvarjalnost pomembna dejavnika uspeha (Duolingo, 2023).

Ugotovitve-odgovor na raziskovalno vprašanje

Raziskovalno vprašanje: Kako značilnosti kreativnih industrij vplivajo na način dela, vodenja in motiviranja zaposlenih ter kakšno vlogo imata pri tem igrifikacija in digitalizacija?

Kreativne industrije zaradi svoje narave dela zahtevajo večjo stopnjo ustvarjalnosti, avtonomije, fleksibilnosti in prilagajanja, kar vpliva tudi na način vodenja in motiviranja zaposlenih.

- **Značilnosti dela** – projektno delo, ustvarjalnost in sodelovanje pomembno oblikujejo delovno okolje v kreativnih industrijah.
- **Sodobno vodenje** – sodelovalni in prilagodljivi pristopi so primernejši za okolja, kjer sta pomembna ustvarjalnost in izmenjava idej.
- **Igrifikacija** – z uporabo elementov igre lahko spodbuja motivacijo, zavzetost, sodelovanje in občutek avtonomije zaposlenih.
- **Digitalizacija** – omogoča nove načine ustvarjanja, sodelovanja in doseganja občinstva, vendar hkrati prinaša večjo konkurenco, hitrejši tempo dela in finančno negotovost.
- **Družbeni vpliv** – kreativne industrije poleg gospodarskega razvoja prispevajo tudi k razvoju skupnosti, inovacijam, kakovosti življenja in družbeni identiteti.

Ključna ugotovitev je, da kreativne industrije zahtevajo prilagodljive načine dela in vodenja, pri katerih imajo pomembno vlogo ustvarjalnost, sodelovanje, motivacija zaposlenih ter učinkovita uporaba digitalnih tehnologij in igrifikacije.

Zaključek

Kreativne industrije predstavljajo pomemben del sodobnega gospodarstva in družbe, saj povezujejo ustvarjalnost, znanje, inovativnost in tehnologijo. Njihova posebnost se kaže predvsem v naravi kreativnega dela, pri katerem imajo pomembno vlogo avtonomija, fleksibilnost, sodelovanje in notranja motivacija zaposlenih. Hkrati takšno okolje prinaša tudi različne izzive, povezane z negotovostjo, pritiski in psihološkimi obremenitvami.

Posebno pomembno je zato ustrezno vodenje zaposlenih. Sodobni pristopi, ki temeljijo na sodelovanju, prilagodljivosti in vključevanju zaposlenih, se bolje povezujejo s potrebami kreativnega dela. Pri tem lahko igrifikacija predstavlja dodaten pristop k spodbujanju motivacije, zavzetosti, sodelovanja in občutka avtonomije.

Na razvoj kreativnih industrij pomembno vpliva tudi digitalizacija, ki ustvarjalcem omogoča nove načine ustvarjanja, sodelovanja, distribucije vsebin in doseganja občinstva. Ob novih priložnostih pa prinaša tudi večjo konkurenco, hitrejši tempo dela, potrebo po prilagajanju in večjo finančno negotovost.

Primeri podjetij, kot so Netflix, Spotify in Duolingo, dodatno kažejo, kako se kreativnost povezuje s tehnologijo ter ustvarja nove načine ponujanja vsebin, storitev in uporabniških izkušenj. Kreativne industrije tako niso pomembne le z gospodarskega vidika, temveč prispevajo tudi k razvoju skupnosti, inovacijam, družbeni povezanosti in oblikovanju identitete.

Na podlagi obravnavanega lahko sklenemo, da prihodnji razvoj kreativnih industrij temelji predvsem na povezovanju ustvarjalnosti, sodobnih načinov vodenja in digitalnih možnosti. Pri tem ostajata pomembna tako ustvarjanje spodbudnega delovnega okolja kot sposobnost prilagajanja spremembam, ki jih prinaša razvoj tehnologije.

Viri in literatura

1. Bonet, L., & Rykkja, A. (2023). Why is managerial shared leadership in creative organizations a more resilient, transparent, open, and generous constellation? A case analysis approach. <https://www.frontierspartnerships.org/journals/european-journal-of-cultural-management-and-policy/articles/10.3389/ejcmp.2023.12056/full>
2. Crawford-Gallagher, J., & Rose, A. (2019). Creative economy report. City of Seattle, Office of Economic Development. <https://www.seattle.gov/documents/Departments/FilmAndMusic/Creative%20Economy%20Report%20Final.pdf>
3. Deuze, M. (2025). Longstanding health crisis in creative industries linked to passion-driven work. <https://creativesunite.eu/article/longstanding-health-crisis-in-creative-industries-linked-to-passion-driven-work-research-finds>
4. Deloitte. (2021). The future of the creative economy. <https://www.deloitte.com/uk/en/Industries/tmt/perspectives/the-future-of-the-creative-economy.html>
5. Digify Africa. (2021). How digitization is transforming creative industries. <https://www.youtube.com/watch?v=G935ly5DSGo>
6. Duolingo. (2023). About Duolingo. <https://www.duolingo.com/info>
7. Grabner, I., Klein, A., & Speckbacher, G. (2022). Managing the trade-off between autonomy and task interdependence in creative teams: The role of organizational-level cultural control. *Accounting, Organizations and Society*, 101347. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101347>
8. Jakkula, S. (2026). Strategy case study: Netflix – The company that changed how the world watches entertainment. <https://medium.com/%40saiteja.jakkula.in/strategy-case-study-netflix-the-company-that-changed-how-the-world-watches-entertainment-93202d69f323>
9. Koivisto, J., & Hamari, J. (2019). The rise of motivational information systems: A review of gamification research. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10905147/>
10. Mailchimp. (n.d.). What is the creative economy and how has it evolved? <https://mailchimp.com/resources/creative-economy/>
11. OECD. (2022). The culture fix: Creative people, places and industries <https://www.oecd.org/publications/the-culture-fix-991bb520-en.htm>
12. Spotify. (2023). About Spotify. <https://newsroom.spotify.com/company-info/>
13. Spotify. (2025). Spotify reports fourth quarter 2024 earnings. <https://newsroom.spotify.com/2025-02-04/spotify-reports-fourth-quarter-2024-earnings/>
14. UNCTAD. (2024). How digitalization is transforming the creative economy. <https://unctad.org/news/how-digitalization-transforming-creative-economy>
15. Upstart Co-Lab. (n.d.). Quality jobs in the creative economy. https://upstartco-lab.org/creativity_lens/quality-jobs-creative-economy/

GREGOR KOBILICA / je dipl. ekon. in študent magistrskega študijskega programa Poslovne vede na Fakulteti za komercialne in poslovne vede. Na dodiplomskem študiju se je usmeril na področji tako marketinga kot tudi financ. Aktivno se ukvarja z digitalno fotografijo, njegova dela pa so bila predstavljena na več mednarodnih fotografskih razstavah ter objavljena na priznanih mednarodnih fotografskih platformah.

Povzetek: V sodobnem digitalnem okolju predstavlja ustvarjanje privlačnih vsebin pomemben del uspešnega vsebinskega marketinga. Namen članka je predstaviti ključne dejavnike, ki vplivajo na ustvarjanje privlačnih vsebin za ciljno publiko. Članek temelji na pregledu domače in tuje strokovne ter znanstvene literature. Ugotovitve kažejo, da uspešen vsebinski marketing temelji predvsem na dobrem poznavanju ciljne publike, pripravi kakovostnih in uporabnih vsebin z dodano vrednostjo, učinkoviti vizualni komunikaciji ter premišljeni distribuciji in sprotnem vrednotenju rezultatov. Pomembno vlogo ima tudi umetna inteligenca, ki omogoča učinkovitejše ustvarjanje, prilagajanje in distribucijo vsebin, vendar pri njeni uporabi ostajajo ključni kritična presoja, ustvarjalnost in odgovornost človeka. Članek poudarja, da posamezni dejavniki ne delujejo ločeno, temveč se medsebojno dopolnjujejo. Uspešno ustvarjanje vsebin zato zahteva uravnotežen pristop, ki poleg uporabe sodobnih tehnologij ohranja poudarek na kakovosti, dodani vrednosti ter pristnem in verodostojnem komuniciranju s ciljno publiko.

Ključne besede: vsebinski marketing, ciljna publika, kakovost vsebine, umetna inteligenca

KAKO USTVARITI PRIVLAČNE VSEBINE ZA SVOJO CILJNO PUBLIKO

Uvod

V sodobnem poslovnem okolju, za katerega so značilni hitre tehnološke spremembe, digitalizacija in vse večja konkurenca, postaja ustvarjanje privlačnih vsebin eden ključnih elementov uspešne marketinške komunikacije. Podjetja si z različnimi oblikami vsebin prizadevajo pritegniti pozornost ciljne publike, povečati prepoznavnost blagovne znamke ter vzpostaviti dolgoročne odnose s svojimi odjemalci. Kljub številnim možnostim, ki jih ponujajo digitalni komunikacijski kanali, ostaja vprašanje, katere značilnosti vsebin dejansko prispevajo k njihovi privlačnosti in učinkovitosti.

Uspešnost vsebinskega marketinga ni odvisna zgolj od pogostosti objav ali izbire komunikacijskega kanala, temveč predvsem od razumevanja potreb, interesov in pričakovanj ciljne publike ter ustreznega obsega objavljenih vsebin. V praksi se pogosto izkaže, da lahko prepogosto objavljanje ali preobsežne objave zmanjšajo zanimanje uporabnikov ter posledično dosežejo manjši doseg in število ogledov. Privlačna vsebina mora uporabniku ponuditi dodano vrednost, vzbuditi zanimanje ter ga spodbuditi k nadaljnji interakciji. Pri tem imajo pomembno vlogo kakovost besedila, vizualni elementi, pripovedovanje zgodb (angl. storytelling) in doslednost pri komuniciranju blagovne znamke.

Namen članka je predstaviti ključne dejavnike, ki vplivajo na ustvarjanje privlačnih vsebin za ciljno publiko, ter poudariti njihov pomen v sodobnem vsebinskem marketingu. Članek temelji na pregledu domače in tuje strokovne ter znanstvene literature, s pomočjo katere so predstavljeni temeljni koncepti, priporočila in dobre prakse s področja ustvarjanja vsebin. Raziskovalno vprašanje članka se glasi: Kateri dejavniki najbolj vplivajo na ustvarjanje privlačnih vsebin za ciljno publiko?

Ključni elementi privlačnih vsebin

Ustvarjanje privlačnih vsebin je rezultat usklajenega delovanja več medsebojno povezanih dejavnikov. Uspešna vsebina ne temelji zgolj na ustvarjalnosti, temveč tudi na razumevanju ciljne publike, kakovosti sporočila, ustrezni vizualni predstavitvi in premišljeni distribuciji. V nadaljevanju so predstavljeni ključni elementi, ki po ugotovitvah strokovne in znanstvene literature pomembno vplivajo na učinkovitost vsebinskega marketinga.

Vsebinski marketing vključuje ustvarjanje, deljenje in promocijo različnih oblik vsebin, s katerimi podjetja informirajo, izobražujejo in vzpostavljajo odnos s ciljno publiko. Med najpogostejše oblike vsebin sodijo:

- blogi,
- videoposnetki,
- infografike,
- podcasti,
- e-knjige,
- e-novice,
- objave na družbenih omrežjih (Spletnik.si, 2025).

Poznavanje ciljne publike

Uspešno ustvarjanje vsebin se začne z dobrim poznavanjem ciljne publike. Podjetje ali posameznik mora najprej poznati in hkrati razumeti svojo ciljno publiko. Bistvenega pomena je vedeti, komu so vsebine namenjene, kakšne potrebe imajo uporabniki, kaj jih zanima ter na kakšen način iščejo informacije. Le tako lahko pripravi vsebine, ki bodo za uporabnike uporabne, zanimive in bodo prispevale k doseganju zastavljenih ciljev.

Poznavanje ciljne publike predstavlja pomemben del tržne raziskave. Kupcev ni smiselno obravnavati kot enotne skupine, temveč jih je treba razvrstiti v tržne segmente s podobnimi značilnostmi, potrebami in nakupnimi navadami. Pri tem je pomembno ugotoviti, kdo so potencialni kupci, katere potrebe želijo zadovoljiti in kateri dejavniki vplivajo na njihove odločitve. Takšna analiza podjetju omogoča boljše razumevanje trga ter predstavlja pomembno izhodišče za pripravo vsebin, ki bodo ustrezale izbrani ciljni publiki (Raspor, 2020).

Po opredelitvi ciljne publike in razvrstitvi kupcev v ustrezne tržne segmente podjetja pogosto oblikujejo tudi profil idealnega kupca, imenovan buyer persona oziroma persona kupca. Gre za podrobno oblikovan, delno namišljen profil idealnega predstavnika ciljne publike, ki temelji na dejanskih podatkih, tržnih raziskavah ter poznavanju značilnosti obstoječih in potencialnih kupcev. Persona običajno vključuje demografske značilnosti, interese, motivacijo, potrebe, vedenjske vzorce, cilje ter izzive uporabnikov. Tako oblikovan profil podjetju omogoča boljše razumevanje ciljne publike ter predstavlja pomembno izhodišče za načrtovanje vsebin in pripravo marketinških sporočil, ki so prilagojena pričakovanjem in potrebam posameznih skupin uporabnikov (Poptin, b.d.).

Oblikovanje persone temelji na sistematičnem zbiranju in analizi podatkov o ciljni publiki. Pri tem si podjetja pomagajo z različnimi metodami, kot so ankete, intervjuji ter različna orodja za analizo podatkov. Če podjetje že posluje, pomemben vir informacij predstavljajo tudi podatki o njegovi obstoječi ciljni publiki. Na podlagi pridobljenih informacij uporabnike razvrstijo v skupine s podobnimi značilnostmi, vedenjem ali cilji, pri čemer lahko vsaka skupina predstavlja osnovo za oblikovanje svoje persone. Ker se razumevanje ciljne publike sčasoma pogloblja, je treba persone redno posodabljanje, da ostanejo točen odraz značilnosti in potreb uporabnikov. Le tako lahko ostanejo zanesljivo izhodišče za pripravo vsebin, ki učinkovito nagovarjajo ciljno publiko (Digitalni ključ, b.d.).

Dobro poznavanje ciljne publike podjetju ne omogoča zgolj oblikovanja natančnejšega profila kupca, temveč tudi učinkovitejše načrtovanje vsebinskega marketinga. Uporabniki se na posameznih stopnjah nakupne poti srečujejo z različnimi potrebami po informacijah, zato enaka vsebina ne more enako učinkovito nagovoriti vseh ciljnih skupin. Podjetja morajo vsebine prilagajati posameznim fazam nakupne poti, saj uporabniki v različnih fazah iščejo različne informacije. S prilagajanjem vsebin potrebam uporabnikov na posameznih stopnjah nakupne poti podjetje vzpostavlja večje zaupanje ter ustvarja trdnejše dolgoročne odnose s ciljno publiko (Actuado, 2017).

Tabela 1: Primer elementov buyer persone

<i>Element buyer persone</i>	<i>Opis</i>
Demografske značilnosti	Starost, spol, izobrazba, poklic, kraj bivanja.
Interesi	Področja, ki uporabnika zanimajo v prostem ali poklicnem času.
Potrebe	Kaj želi uporabnik doseči oziroma katere probleme želi rešiti.
Cilji	Kratkoročni ali dolgoročni cilji, povezani z izdelkom ali storitvijo.
Izzivi	Ovire ali težave, s katerimi se uporabnik srečuje.
Vedenjske značilnosti	Način iskanja informacij, nakupne navade in uporaba digitalnih kanalov.
Komunikacijski kanali	Kanali, prek katerih podjetje najlažje doseže ciljno publiko (npr. spletna stran, Facebook, Instagram, LinkedIn, e-pošta).

Vir: Lasten prikaz na podlagi Poptin, Digitalni ključ in Miklavčič Marketing

Dobro poznavanje ciljne publike temelji na nenehnem zbiranju in analiziranju podatkov o uporabnikih. Pri tem podjetja ne izhajajo zgolj iz lastnih predpostavk, temveč uporabljajo različne metode, kot so analiza obstoječih strank, raziskovanje tržišča, spletna analitična orodja, ankete ter intervjuji. Na podlagi tako pridobljenih informacij lahko natančneje opredelijo cilje, potrebe, težave in interese svoje ciljne publike, kar predstavlja pomembno osnovo za pripravo vsebin in drugih marketinških aktivnosti, ki učinkoviteje nagovarjajo posamezne skupine uporabnikov (Miklavčič Marketing, 2023).

Kakovost vsebine

Kakovost vsebine predstavlja enega izmed najpomembnejših dejavnikov uspešnega vsebinskega marketinga. Privlačna vsebina ni zgolj estetsko dovršena ali jezikovno pravilna, temveč mora uporabniku ponuditi uporabne informacije, odgovoriti na njegova vprašanja ali prispevati k reševanju njegovih težav. Le vsebine, ki ustvarjajo dodano vrednost za ciljno publiko, lahko pritegnejo njeno pozornost, vzbudijo zanimanje in spodbudijo nadaljnjo interakcijo.

Dodana vrednost kakovostne vsebine se kaže predvsem v njeni uporabnosti za ciljno publiko. Namen vsebinskega marketinga ni zgolj neposredna promocija izdelkov ali storitev, temveč ustvarjanje vsebin, ki uporabnikom ponujajo koristne informacije, odgovarjajo na njihova vprašanja ter jim pomagajo pri reševanju težav ali sprejemanju odločitev. Takšna vsebina podjetju omogoča, da se uveljavi kot zanesljiv in strokoven vir informacij, uporabnikom pa ponuja odgovore na vprašanja in rešitve za njihove izzive. Kakovost vsebine se zato ne odraža le v njeni strokovni ali jezikovni dovršenosti, temveč predvsem v njeni sposobnosti ustvarjanja resnične dodane vrednosti za uporabnika (Seo-praktik.si, 2026).

To lahko ponazorimo na primeru fotografa, ki namesto objave zgolj končne fotografije pripravi tudi krajši prispevek o tem, kako je fotografija nastala, s kakšnimi izzivi se je srečal na terenu in zakaj se je odločil za določeno kompozicijo. Takšna vsebina uporabniku ponudi dodatno vrednost, saj poleg fotografije pridobi tudi novo znanje, vpogled v ustvarjalni proces ter boljše razumevanje okoliščin, v katerih je fotografija nastala. S tem fotograf ne predstavlja zgolj končnega izdelka, temveč z uporabniki deli tudi svoje izkušnje in znanje, kar prispeva h krepitvi zaupanja ter dolgoročnemu odnosu s ciljno publiko.

Dodano vrednost kakovostne vsebine lahko prepoznamo po več značilnostih, med katerimi so najpomembnejše:

- uporabnikom ponuja koristne in uporabne informacije,
- odgovarja na njihova vprašanja in rešuje njihove težave,
- pomaga pri sprejemanju odločitev,
- izobrazuje in širi znanje uporabnikov,
- spodbuja nadaljnjo interakcijo ter krepí zaupanje v podjetje ali blagovno znamko (Spletnik.si, 2025).

Kakovostna vsebina ne prispeva le k večji uporabni vrednosti za ciljno publiko, temveč pomembno vpliva tudi na gradnjo zaupanja in kredibilnosti podjetja. Uporabniki se pogosteje vračajo k virom, ki jim ponujajo koristne, verodostojne in strokovno pripravljene informacije. Če podjetje z vsebinami dosledno pomaga uporabnikom pri razumevanju problemov in iskanju rešitev, ga ti začnejo prepoznavati kot zanesljiv vir informacij. Takšno zaupanje dolgoročno prispeva k večji prepoznavnosti blagovne znamke ter povečuje verjetnost, da bodo uporabniki podjetje izbrali tudi ob nakupni odločitvi (Seo-praktik.si, 2026).

Kakovostna vsebina prispeva k:

- večji uporabni vrednosti za uporabnika,
- gradnji zaupanja in kredibilnosti,
- večji prepoznavnosti blagovne znamke,
- dolgoročnim odnosom z uporabniki,
- večji verjetnosti za prihodnje nakupe.

Vizualni elementi

Vizualni elementi predstavljajo pomemben del vsebinskega marketinga, saj pomembno vplivajo na način, kako uporabniki zaznavajo in razumejo vsebino. Fotografije, videoposnetki, infografike, grafi ter drugi vizualni prikazi ne opravljajo zgolj estetske funkcije, temveč učinkovito dopolnjujejo besedilo, pritegnejo pozornost uporabnikov in prispevajo k jasnejšemu posredovanju informacij. Zaradi velike količine informacij, s katerimi se uporabniki vsakodnevno srečujejo na digitalnih kanalih, postaja uporaba kakovostnih vizualnih elementov eden pomembnejših dejavnikov uspešnega vsebinskega marketinga (Marketing malih podjetij, 2024).

Pomen vizualnih elementov potrjujejo tudi številne raziskave. Povprečen razpon pozornosti uporabnika znaša približno osem sekund, zato morajo vsebine že v prvih trenutkih pritegniti njegovo pozornost. Raziskave kažejo, da približno 60 % obiskovalcev spletnih strani raje pogleda videoposnetek, kot začne brati besedilo. Poleg tega človeški možgani vizualno gradivo obdelajo približno 60.000-krat hitreje kot besedilo, uporabniki pa si zapomnijo približno 10 % slišanih informacij, 20 % prebranih informacij in kar 80 % informacij, ki jih vidijo. Vizualni elementi zato pomembno olajšajo razumevanje zahtevnejših vsebin, pospešujejo razumevanje sporočila ter povečujejo verjetnost, da si bodo uporabniki vsebino tudi zapomnili (CNVOS, b.d.).

Razvoj generativne umetne inteligence pomembno vpliva tudi na področje vizualne komunikacije. Sodobna orodja omogočajo hitrejšo ustvarjanje fotografij, ilustracij, grafičnih prikazov in drugih vizualnih vsebin, kar podjetjem olajša pripravo raznolikih marketinških gradiv. Kljub temu strokovna literatura poudarja, da mora biti uporaba umetne inteligence usmerjena predvsem v podporo ustvarjalnemu procesu, pri čemer ostajata kakovost vsebine in njena prilagojenost ciljni publiko še vedno ključna dejavnika uspešne komunikacije (Grewal idr., 2025).

Med najpogostejše uporabljene vizualne elemente v vsebinskem marketingu sodijo fotografije, videoposnetki, infografike ter grafični prikazi podatkov. Fotografije povečujejo privlačnost vsebine in uporabnikom omogočajo hitrejše razumevanje sporočila, videoposnetki pa na nazoren način predstavijo uporabo izdelkov, storitev ali posameznih postopkov. Infografike predstavljajo učinkovito rešitev za prikaz zahtevnejših informacij, statistik in različnih konceptov, saj omogočajo njihov preglednejši in razumljivejši prikaz. Pomembno vlogo imajo tudi grafi in preglednice, ki omogočajo lažjo primerjavo podatkov ter hitrejše prepoznavanje trendov. Raziskave kažejo, da lahko uporaba infografik poveča spletni promet za do 12 %, kar potrjuje njihovo pomembno vlogo pri ustvarjanju učinkovitejših vsebin (Marketing malih podjetij, 2024).

Tabela 2: Primer uporabe vizualnih elementov v vsebinskem marketingu

Vizualni element	Namen uporabe
Fotografija	Pritegne pozornost ter izboljša razumljivost vsebine.
Videoposnetek	Nazorno predstavi izdelek, storitev ali postopek.
Infografika	Pregledno prikaže zahtevnejše informacije in statistične podatke.
Graf	Omogoča jasnejši prikaz trendov in primerjavo podatkov.
Preglednica	Omogoča sistematično predstavitev in primerjavo informacij

Vir: Lasten prikaz na podlagi Marketing malih podjetij.

To lahko ponazorimo na primeru turistične kmetije, ki želi predstaviti svojo ponudbo na družbenih omrežjih. Če objavi zgolj besedilni opis nastanitve in storitev, bo uporabnik težje dobil predstavo o ponudbi. Če pa objavo dopolni s kakovostnimi fotografijami sob, okolice in lokalnih kulinarčnih specialitet ter kratkim videoposnetkom, uporabniku omogoči boljši vpogled v doživetje, ki ga ponuja. Takšna vsebina učinkoviteje pritegne pozornost, olajša razumevanje ponudbe ter poveča zanimanje potencialnih gostov.

Učinkovitost vizualnih elementov ni odvisna zgolj od njihove kakovosti, temveč tudi od njihove ustrezne izbire in dosledne uporabe. Fotografije, videoposnetki, infografike in drugi vizualni elementi morajo biti vsebinsko povezani z besedilom ter podpirati sporočilo, ki ga želi podjetje posredovati ciljni publiki. Pomembno vlogo imajo tudi pri oblikovanju prepoznavne vizualne podobe podjetja. Dosledna uporaba barv, logotipov in drugih grafičnih elementov krepi prepoznavnost blagovne znamke, raziskave pa kažejo, da lahko uporaba značilnih barv poveča njeno prepoznavnost za do 80 %. Vizualni elementi zato niso zgolj dopolnitev besedila, temveč predstavljajo pomemben dejavnik učinkovite komunikacije ter gradnje dolgoročnega odnosa s ciljno publiko (Marketing malih podjetij, 2024).

Pri pripravi vizualnih elementov je priporočljivo:

- uporabljati kakovostne in relevantne fotografije, videoposnetke ter druge vizualne vsebine,
- izbrati takšno obliko vizualnega elementa, ki najbolje podpira vsebino sporočila,
- vizualne elemente vsebinsko povezati z besedilom,
- uporabljati infografike in grafične prikaze pri predstavitvi zahtevnejših informacij,
- ohranjati dosledno vizualno podobo blagovne znamke (Marketing malih podjetij, 2024).

Distribucija in vrednotenje vsebin

Ustvarjanje kakovostne vsebine samo po sebi še ne zagotavlja uspeha vsebinskega marketinga. Tudi vsebina, ki je prilagojena ciljni publiki, ponuja dodano vrednost in je podprta z ustreznimi vizualnimi elementi, mora doseči pravo ciljno publiko ter ustvariti želeni učinek. Zato pomemben del vsebinskega marketinga predstavljata tudi premišljena distribucija vsebin in njihovo sprotno vrednotenje. Le s spremljanjem rezultatov lahko podjetje ugotovi, ali vsebine dosegajo zastavljene cilje, ter na podlagi pridobljenih ugotovitev izboljšuje svoje prihodnje aktivnosti.

Distribucija vsebin predstavlja proces načrtovanega posredovanja vsebin ciljni publiki prek različnih komunikacijskih kanalov. Namen distribucije ni zgolj objava vsebine, temveč zagotoviti, da vsebina ob pravem času doseže prave uporabnike ter prispeva k uresničevanju zastavljenih marketinških ciljev. Pri tem ni dovolj, da podjetje ustvari kakovostno vsebino, ampak mora premišljeno izbrati tudi ustrezne distribucijske kanale, ki jih ciljna publika dejansko uporablja. Učinkovita distribucija zato predstavlja pomemben most med ustvarjeno vsebino in njenimi uporabniki ter pomembno vpliva na doseg, prepoznavnost in uspešnost vsebinskega marketinga (Društvo za marketing Slovenije – DMS, 2016).

Distribucija vsebin lahko poteka prek različnih komunikacijskih kanalov, kot so spletna stran podjetja, blogi, družbena omrežja, e-poštni marketing ter drugi digitalni mediji. Izbira distribucijskega kanala je odvisna predvsem od značilnosti ciljne publike, vrste vsebine in

zastavljenih ciljev podjetja. Pri tem je pomembno, da podjetje vsebine prilagodi posameznemu kanalu, saj enaka oblika predstavitve ni enako učinkovita na vseh platformah. Strokovnjaki s področja vsebinskega marketinga poudarjajo, da je smiselno večino aktivnosti usmeriti zunaj lastnega spletnega mesta, saj lahko podjetje na ta način doseže bistveno širši krog potencialnih uporabnikov. Priporočajo, da približno 75 % pozornosti namenijo distribuciji vsebin prek zunanjih kanalov, preostalih 25 % pa lastnim komunikacijskim kanalom (Društvo za marketing Slovenije – DMS, 2016).

Uspešna distribucija vsebin zahteva sistematično načrtovanje in sprotne prilagajanje. Podjetje mora že pred objavo določiti, kdaj, kje in na kakšen način bo posamezno vsebino predstavilo ciljni publiki. Pri tem si lahko pomaga z uredniškim koledarjem, ki omogoča načrtovanje objav, usklajevanje različnih komunikacijskih kanalov ter zagotavlja večjo doslednost pri komuniciranju. Enako vsebino je mogoče prilagoditi različnim distribucijskim kanalom, s čimer podjetje poveča njen doseg in učinkovitost. Takšen načrtovan pristop omogoča boljše organizacijo dela ter prispeva k uspešnejšemu izvajanju vsebinskega marketinga (Društvo za marketing Slovenije – DMS, 2016).

Pomembno podporno pri distribuciji vsebin danes predstavlja tudi umetna inteligenca. Podjetjem omogoča učinkovitejšo analizo podatkov, pripravo različnih različic vsebin za posamezne komunikacijske kanale, personalizacijo sporočil ter optimizacijo časa objav. S tem lahko podjetja učinkoviteje dosežejo posamezne skupine uporabnikov, vendar strokovna literatura poudarja, da mora končne odločitve o izbiri vsebin, komunikacijskih kanalov in načinu njihove uporabe še vedno sprejemati človek (Grewal idr., 2025).

Uspešna distribucija vsebin sama po sebi še ne pomeni, da so bili doseženi zastavljeni cilji vsebinskega marketinga. Zato je pomembno, da podjetje uspešnost svojih vsebin tudi redno spremlja in vrednoti. Vrednotenje vsebin omogoča ugotavljanje, ali vsebine dosegajo ciljno publiko, spodbujajo želeno interakcijo ter prispevajo k uresničevanju poslovnih in marketinških ciljev. Pridobljene informacije podjetju omogočajo sprejemanje premišljenih odločitev ter predstavljajo pomembno podlago za nadaljnje izboljševanje vsebinske strategije (Grewal idr., 2025).

Vrednotenje vsebin temelji na vnaprej določenih ciljnih in kazalnikih uspešnosti. Pred začetkom spremljanja rezultatov mora podjetje opredeliti, kaj želi z vsebinskim marketingom doseči, nato pa določiti ustrezne kazalnike, s katerimi bo merilo doseganje zastavljenih ciljev. Med najpogostejše spremljane kazalnike so doseg vsebin, število ogledov, stopnja angažiranosti uporabnikov, število pridobljenih potencialnih kupcev, stopnja konverzije ter donosnost vloženih sredstev. Na podlagi zbranih podatkov lahko podjetje objektivno oceni uspešnost posameznih vsebin ter ugotovi, katere aktivnosti dosegajo najboljše rezultate (Grewal idr., 2025).

Vrednotenje vsebin ne predstavlja zaključne faze vsebinskega marketinga, temveč neprekinjen proces spremljanja, analiziranja in izboljševanja. Na podlagi rezultatov podjetje ugotavlja, katere vsebine dosegajo največji učinek, katere distribucijske kanale je smiselno okrepiti ter katere aktivnosti je treba prilagoditi ali opustiti. Pridobljene ugotovitve predstavljajo pomembno izhodišče za načrtovanje prihodnjih vsebin, določanje novih ciljev ter nadaljnjo optimizacijo vsebinskega marketinga. Takšen pristop podjetju omogoča učinkovitejšo uporabo razpoložljivih virov ter prispeva k dolgoročnemu izboljševanju uspešnosti vsebinskega marketinga (Grewal idr., 2025).

Pri vrednotenju vsebin je priporočljivo:

- določiti jasne cilje vsebinskega marketinga,
- opredeliti ustrezne kazalnike uspešnosti,
- redno spremljati in analizirati rezultate,
- pridobljene ugotovitve uporabiti za izboljšanje prihodnjih vsebin,
- distribucijo in vsebine sproti prilagajati odzivom ciljne publike (Grewal idr., 2025).

Vloga umetne inteligence (UI) v vsebinskem marketingu

Umetna inteligenca v zadnjih letih pomembno spreminja področje vsebinskega marketinga ter vpliva na način ustvarjanja, prilagajanja in distribucije vsebin. Podjetjem omogoča hitrejšo pripravo različnih oblik besedilnih in vizualnih vsebin, učinkovitejšo analizo podatkov ter boljše razumevanje potreb ciljne publike. Zaradi hitrega razvoja generativne umetne inteligence postajajo tovrstna orodja vse pomembnejša podpora pri načrtovanju in izvajanju marketinških aktivnosti.

Generativna umetna inteligenca omogoča podjetjem učinkovitejše ustvarjanje marketinških vsebin, saj lahko pomaga pri pripravi besedil, ustvarjanju vizualnih elementov, personalizaciji sporočil, analizi podatkov ter prilagajanju vsebin različnim komunikacijskim kanalom. Poleg večje produktivnosti omogoča tudi hitrejšo odzivanje na spremembe na trgu ter pripravo vsebin, ki so bolj prilagojene posameznim skupinam uporabnikov. Raziskave hkrati poudarjajo, da umetna inteligenca ne predstavlja nadomestila za človeka, temveč predvsem njegovo podporo pri ustvarjanju in upravljanju marketinških vsebin (Grewal idr., 2025).

Pomembna prednost umetne inteligence je njena sposobnost obdelave velikih količin podatkov, na podlagi katerih lahko podjetja bolje razumejo vedenje uporabnikov ter učinkoviteje prilagajajo svoje vsebine. Poleg analize podatkov omogoča tudi avtomatizacijo številnih opravil, kot so priprava osnutkov besedil, ustvarjanje grafičnih vsebin, prevajanje, personalizacija sporočil in optimizacija marketinških aktivnosti. Ključna prednost umetne inteligence pri tem ni nadomeščanje človeka, temveč dopolnjevanje njegovega dela ter izboljševanje učinkovitosti posameznih procesov (ChatTrips.si, 2026).

To lahko ponazorimo na primeru podjetja, ki pripravlja strokovni prispevek za svojo spletno stran. Namesto da umetni inteligenci prepusti pripravo celotnega članka, jo uporabi za zbiranje idej, oblikovanje začetnega osnutka, jezikovne izboljšave ter pripravo predlogov naslovov in vizualnih elementov. Končno različico članka pripravi strokovnjak, ki preveri strokovno pravilnost vsebine, njeno skladnost z uporabljenimi viri ter jo prilagodi ciljni publiki. Takšen pristop omogoča učinkovitejšo uporabo umetne inteligence, hkrati pa ohranja strokovno kakovost in verodostojnost končnega izdelka.

Kljub številnim prednostim uporaba umetne inteligence prinaša tudi določene izzive. Generativni modeli lahko ustvarijo netočne ali izmišljene informacije, pri uporabi pa se odpirajo tudi vprašanja avtorskih pravic, varovanja osebnih podatkov, preglednosti delovanja modelov ter etične odgovornosti. Zaradi tega strokovna literatura poudarja, da mora človek ohraniti osrednjo vlogo pri preverjanju pravilnosti informacij, kritični presoji ustvarjenih vsebin ter sprejemanju končnih odločitev (How Generative AI Is Shaping the Future of Marketing, 2025).

Podobno poudarja tudi slovenska strokovna literatura, ki umetno inteligenco opredeljuje kot podporno orodje pri marketinških aktivnostih. Njena ključna prednost ni nadomeščanje človeka, temveč dopolnjevanje njegovega dela in izboljševanje učinkovitosti posameznih procesov. Kljub temu odgovornosti za strokovno pravilnost, kakovost vsebine ter sprejemanje končnih odločitev ne more prevzeti namesto avtorja (ChatTrips.si, 2026).

Pri uporabi umetne inteligence v vsebinskem marketingu je priporočljivo:

- uporabljati umetno inteligenco kot podporo pri ustvarjanju in distribuciji vsebin,
- preverjati pravilnost informacij, ki jih ustvari umetna inteligenca,
- ustvarjene vsebine prilagoditi značilnostim ciljne publike,
- ohranjati prepoznaven slog in identiteto blagovne znamke,
- upoštevati etična načela ter varovanje osebnih podatkov,
- končno odgovornost za strokovno pravilnost in kakovost vsebine prepustiti človeku.

Razprava in ugotovitve

Pregled obravnavane literature je pokazal, da ustvarjanje privlačnih vsebin ni odvisno od enega samega dejavnika, temveč od usklajenega delovanja več medsebojno povezanih elementov. Poznavanje ciljne publike predstavlja izhodišče za pripravo vsebin, kakovost vsebine določa njeno uporabno vrednost, vizualna komunikacija povečuje razumljivost in privlačnost sporočila, distribucija in vrednotenje vsebin pa omogočata, da vsebina doseže pravo ciljno publiko ter da podjetje na podlagi rezultatov svoje aktivnosti nenehno izboljšuje. Šele usklajeno delovanje vseh navedenih dejavnikov omogoča učinkovito izvajanje vsebinskega marketinga in prispeva k doseganju zastavljenih ciljev.

Pregled literature hkrati kaže, da večina avtorjev poudarja pomen rednega ustvarjanja in distribucije vsebin, njihovega prilagajanja različnim komunikacijskim kanalom ter spremljanja kazalnikov uspešnosti. Takšen pristop je nedvomno pomemben, vendar avtor članka meni, da sama količina objavljenih vsebin še ne zagotavlja njihove večje učinkovitosti. V sodobnem digitalnem okolju so uporabniki vsakodnevno izpostavljeni veliki količini informacij, zato lahko prepogosto objavljanje ali preobsežne vsebine zmanjšajo njihovo pozornost in zanimanje. Zaradi tega bi bilo po mnenju avtorja smiselno večji poudarek nameniti predvsem kakovosti, dodani vrednosti in premišljenemu izboru vsebin, ne pa zgolj povečevanju njihove količine.

Poleg tega pregled literature namenja veliko pozornosti analitičnim orodjem, distribucijskim kanalom ter spremljanju različnih kazalnikov uspešnosti, ki podjetjem omogočajo učinkovitejšo načrtovanje in optimizacijo vsebinskega marketinga. Avtor članka meni, da ob tem ne smemo prezreti tudi pomena pristnega in verodostojnega komuniciranja. Čeprav takšnega dejavnika ni mogoče enostavno meriti s številom ogledov, stopnjo angažiranosti ali drugimi kazalniki uspešnosti, lahko pomembno prispeva h gradnji zaupanja med podjetjem in ciljno publiko. Dolgoročni odnosi namreč po mnenju avtorja ne temeljijo zgolj na učinkoviti uporabi digitalnih orodij, temveč predvsem na vsebinah, ki uporabnikom ponujajo resnično korist, iskreno komunikacijo in dodano vrednost.

Na podlagi pregleda literature ter predstavljenih ugotovitev lahko zaključimo, da uspešen vsebinski marketing zahteva uravnotežen pristop, pri katerem se med seboj dopolnjujejo kakovost vsebine, poznavanje ciljne publike, učinkovita vizualna komunikacija ter premišljena distribucija in vrednotenje vsebin. Hkrati članek odpira tudi nekatera vprašanja za nadaljnje razprave, predvsem o tem, v kolikšni meri količina objavljenih vsebin dejansko prispeva k njihovi učinkovitosti ter kakšen vpliv ima pristno in verodostojno komuniciranje na vzpostavljanje dolgoročnega zaupanja med podjetjem in ciljno publiko. Gre za področji, ki bi ju bilo smiselno podrobneje raziskati tudi v prihodnjih raziskavah.

Zaključek

Članek je obravnaval ključne dejavnike, ki vplivajo na ustvarjanje privlačnih vsebin za ciljno publiko, pri čemer je izhajal iz pregleda domače in tuje strokovne ter znanstvene literature. Ugotovitve kažejo, da uspešen vsebinski marketing ne temelji zgolj na ustvarjalnosti, temveč predvsem na dobrem poznavanju ciljne publike, pripravi kakovostnih vsebin z dodano vrednostjo, učinkoviti vizualni komunikaciji ter premišljeni distribuciji in vrednotenju vsebin. Med navedenimi dejavniki obstaja tesna povezanost, saj šele njihovo usklajeno delovanje omogoča doseganje zastavljenih marketinških ciljev.

Pomemben del sodobnega vsebinskega marketinga postaja tudi uporaba umetne inteligence, ki podjetjem omogoča učinkovitejše ustvarjanje, prilagajanje in distribucijo vsebin. Pregled literature kaže, da umetna inteligenca predstavlja pomembno podporo pri različnih marketinških aktivnostih, vendar ne more nadomestiti človekove kritične presoje, ustvarjalnosti in odgovornosti za strokovno pravilnost informacij. Zato je njena največja vrednost predvsem v dopolnjevanju človeškega dela ter izboljševanju učinkovitosti posameznih procesov.

Na podlagi pregleda literature lahko odgovorimo na raziskovalno vprašanje članka, da na ustvarjanje privlačnih vsebin za ciljno publiko najbolj vplivajo dobro poznavanje ciljne publike, priprava kakovostnih in uporabnih vsebin, učinkovita uporaba vizualnih elementov, premišljena distribucija ter sprotno vrednotenje rezultatov. V sodobnem digitalnem okolju navedene dejavnike pomembno dopolnjuje tudi umetna inteligenca, ki ob odgovorni in premišljeni uporabi predstavlja pomembno podporo pri ustvarjanju uspešnega vsebinskega marketinga.

Viri, literatura in opombe:

1. Actuado. (2017). Pripravite učinkovite vsebine za celotno nakupno pot. <https://blog.actuado.com/pripravite-u%C4%8Dinkovite-vsebine-za-celotno-nakupno-pot>
2. ChatTrips.si. (2026). Vloga AI v marketingu: Optimizacija za podjetja. <https://chattrips.si/prispevki/vloga-ai-v-marketingu>
3. CNVOS. (b.d.). Vizualno pripovedovanje – kako pritegniti pogled?. <https://cnvos.si/nvo-vseved/ali-veste-kako/vizualno-pripovedovanje-kako-pritegniti-pogled/>
4. Digitalni ključ. (b.d.). Razumevanje ciljne publike preden se predstavite na spletu. <https://digitalnikljuc.si/razumevanje-ciljne-publike-preden-se-predstavite-na-spletu/>
5. Društvo za marketing Slovenije – DMS. (2016) Vsebinski marketing. <https://www.dmslo.si/zapis/vsebinski-marketing-2>
6. Grewal, D., Satornino, C. B., Davenport, T., & Guha, A. (2025). How generative AI is shaping the future of marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, 53, 702–722. <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01064-3>
7. Marketing malih podjetij. (2024). Zakaj so vizualne vsebine ključne za uspešno marketinško ... <https://www.marketingmalihpodjetij.com/post/zakaj-so-vizualne-vsebine-kljucne-za-uspesno-marketinsko-strategijo>
8. Miklavčič Marketing. (2023). Kako prepoznati in definirati svojo ciljno publiko. <https://digitalnimarketing.si/kako-prepoznati-in-definirati-svojo-ciljno-publiko/>
9. Poptin. (b.d.). Kaj je persona kupca | Definicija persone kupca. <https://poptin.com/si/academy/glossary/buyer-persona/>
10. Raspor, A. (2020). Kaj je treba vedeti za premišljen skok v podjetništvo? Perfectus, Svetovanje in izobraževanje.
11. Seo-praktik.si. (2026). Vsebinski marketing: kako prinaša promet in rezultate. <https://www.seo-praktik.si/kaj-je-vsebinski-marketing/>
12. Spletnik.si. (2025). Kaj je vsebinski marketing in kako ga izvajamo? (2025). <https://spletnik.si/blog/vsebinski-marketing/>

SARA MIKLAVEC je študentka Visoke šole strateškega menedžmenta Ljubljana, smer Strateški menedžment. Njeno področje zanimanja zajema digitalni management, strateško planiranje in razvoj MSP. Aktivno se ukvarja s proučevanjem vpliva digitalnih tehnologij na organizacijsko preobrazbo podjetij.

Povzetek: Članek obravnava vpliv digitalne transformacije na mala in srednje velika podjetja (MSP) v Sloveniji ter analizira ključne dejavnike uspešne strateške prenove poslovanja v digitalnem okolju. Namen raziskave je ugotoviti, kako MSP pristopajo k digitalni transformaciji, katere ovire zaznavajo in kateri dejavniki prispevajo k uspešni implementaciji digitalnih rešitev. Metodološki okvir temelji na pregledu domače in tuje literature ter SWOT analizi, ki sistematično obravnava prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti digitalne transformacije za MSP. Rezultati kažejo, da digitalna transformacija zahteva celostni strateški pristop, ki poleg tehnoloških naložb vključuje organizacijske spremembe, razvoj digitalnih kompetenc in prilagoditev poslovnih modelov.

Ključne besede: digitalna transformacija, mala in srednje velika podjetja, strateška prenova, SWOT analiza, poslovni model

DIGITALNA TRANSFORMACIJA IN STRATEŠKA PRENOVA MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ V SLOVENIJI

Uvod

Digitalna transformacija postaja eden osrednjih izzivov sodobnega poslovnega okolja. Podjetja po vsem svetu se soočajo s pritiski, ki jih prinašajo globalizacija, spreminjajoče se potrebe potrošnikov in hiter razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologij. V tem kontekstu digitalna transformacija ni zgolj tehnološki izziv, temveč celovita strateška prenova načina poslovanja, upravljanja in ustvarjanja vrednosti. Mala in srednje velika podjetja (MSP) imajo v slovenskem gospodarstvu ključno vlogo – ustvarjajo večino delovnih mest in prispevajo znaten delež k bruto domačemu proizvodu. Kljub svoji gospodarski pomenu pa MSP pogosto zaostajajo za velikimi podjetji pri uvajanju digitalnih rešitev. Razlogi so raznovrstni: od pomanjkanja finančnih virov in digitalnih kompetenc do odsotnosti jasne digitalne strategije (Westerman, Bonnet in McAfee, 2014).

Namen tega članka je analizirati specifičen položaj MSP pri soočanju z digitalno transformacijo ter s pomočjo SWOT analize identificirati ključne notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na uspešnost tega procesa. Poleg tega so predstavljene praktične usmeritve za oblikovanje digitalne strategije, ki MSP omogoča trajnostno preobrazbo poslovanja.

Temeljno raziskovalno vprašanje je: Kateri dejavniki določajo uspešnost digitalne transformacije v malih in srednje velikih podjetjih v slovenskem poslovnem okolju?

Teoretično izhodišče

Opredelitev digitalne transformacije

Digitalna transformacija je proces celostne preobrazbe organizacije z izkoriščanjem digitalnih tehnologij za ustvarjanje novih ali prilagoditev obstoječih poslovnih procesov, kulture in izkušenj strank (Vial, 2019). Gre za večdimenzionalen pojav, ki presega zgolj implementacijo novih tehnologij in zajema spremembe v organizacijski kulturi, poslovnih modelih in načinih ustvarjanja vrednosti.

V literaturi je pogosto omenjeno razlikovanje med digitizacijo (pretvorba analognih procesov v digitalne), digitalizacijo (izkoriščanje digitalnih podatkov za optimizacijo procesov) in digitalno transformacijo (celostna preobrazba poslovnega modela). Slednja je najpomembnejša in najzahtevnejša faza, saj zahteva strateško vizijo in organizacijsko pripravljenost (Fitzgerald idr., 2013).

Stopnje digitalne transformacije

Digitalna transformacija ni enkratni dogodek, temveč postopen proces, ki ga lahko razdelimo v pet stopenj, kot prikazuje Tabela 1.

Tabela 1: Stopnje digitalne transformacije v podjetjih.

Stopnja	Faza transformacije	Ključne značilnosti
1	Digitalizacija dokumentov	prehod iz papirnega na elektronsko poslovanje, osnovna IT orodja
2	Digitalizacija procesov	avtomatizacija ponavljajočih se nalog, integracija sistemov (ERP, CRM)
3	Digitalna optimizacija	uporaba podatkovne analitike za odločanje, boljša izkušnja strank
4	Digitalna transformacija	celostna preobrazba poslovnega modela z digitalnimi tehnologijami
5	Digitalna inovacija	razvoj novih digitalnih produktov in storitev, ekosistemski pristop

Vir: prirejeno po Fitzgerald idr. (2013); Vial (2019).

MSP in digitalna transformacija

Mala in srednje velika podjetja se pri digitalni transformaciji soočajo s specifičnimi izzivi, ki izhajajo iz njihove velikosti in strukturnih značilnosti. Omejeni finančni viri, manjše število zaposlenih ter pogosto odsotnost specializiranih IT oddelkov zmanjšujejo zmogljivost MSP za obsežne digitalne naložbe (European Commission, 2021).

Hkrati pa imajo MSP v primerjavi z velikimi korporacijami določene prednosti: hitrejše odločanje, večja organizacijska fleksibilnost in neposreden stik z zahtevami strank. Te lastnosti jim pri ustrezni strategiji omogočajo agilnejši odziv na digitalne spremembe (Rogers, 2016).

Metodologija

Raziskava temelji na pregledu domače in tuje strokovne literature s področja digitalne transformacije, strateškega managementa in podjetništva. Na podlagi analize literature je bila izvedena SWOT analiza, ki sistematično obravnava prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki jih digitalna transformacija prinaša za MSP v slovenskem poslovnem okolju.

SWOT analiza je uveljavljeno analitično orodje strateškega managementa, ki omogoča celovit pregled notranjega in zunanega okolja organizacije (Weihrich, 1982). V kontekstu digitalne transformacije SWOT analiza pomaga identificirati ključne dejavnike uspeha ter oblikovati smernice za strateško ukrepanje.

SWOT analiza digitalne transformacije MSP

Rezultati SWOT analize so prikazani v spodnji preglednici, ki sistematično povzema notranje in zunanje dejavnike, relevantne za digitalno transformacijo MSP v Sloveniji.

Tabela 2: SWOT analiza digitalne transformacije MSP v Sloveniji.

Notranji dejavniki	
Prednosti	Slabosti
- hitrejše prilagajanje trgu - večja operativna učinkovitost - boljša izkušnja strank - optimizacija stroškov poslovanja - dostop do novih poslovnih modelov	- pomanjkanje digitalnih kompetenc - omejeni finančni viri za naložbe - odpornost zaposlenih na spremembe - pomanjkanje IT infrastrukture - neustrezni poslovni procesi
Zunanji dejavniki	
Priložnosti	Nevarnosti
- evropski digitalni programi (EU Digital Decade) - dostop do digitalnih orodij v oblaku - rast e-commerce in spletnih kanalov - partnerstva z IT ponudniki - digitalizacija javnih storitev	- kibernetska tveganja in varnost podatkov - hitra zastarelost digitalnih rešitev - regulativna kompleksnost (GDPR, NIS2) - digitalna vrzel med MSP in velikimi podjetji - pomanjkanje digitalnih kadrov na trgu

Vir: lasten; prirejeno po Vial (2019); European Commission (2021).

Prednosti

MSP, ki uspešno implementirajo digitalne rešitve, pridobijo pomembne konkurenčne prednosti. Digitalizacija poslovnih procesov omogoča hitrejše prilagajanje tržnim razmeram in optimizacijo stroškov. Orodja za upravljanje odnosov s strankami (CRM) in oblačne rešitve so

danesh dostopne tudi manjšim podjetjem po dostopnih cenah, kar MSP omogoča kakovostnejšo storitev ob nižjih operativnih stroških (Westerman, Bonnet in McAfee, 2014).

Slabosti

Največja ovira za uspešno digitalno transformacijo MSP je pomanjkanje digitalnih kompetenc zaposlenih in vodstva. Brez ustreznega znanja podjetja ne morejo v celoti izkoristiti potenciala digitalnih orodij. Poleg tega omejeni finančni viri pogosto onemogočajo večje investicije v tehnologijo in izobraževanje. Odpornost na spremembe, ki je pogosta v tradicionalno vodenih podjetjih, dodatno upočasnjuje proces preobrazbe (Fitzgerald idr., 2013).

Priložnosti

Slovenija in Evropska unija nudita MSP številne finančne instrumente za podporo digitalizacije. Programi, kot so digitalni vavčerji, sredstva iz Sklada za okrevanje in odpornost ter programi Horizont Evropa, MSP omogočajo sofinanciranje digitalnih naložb. Hkrati rast e-trgovine in digitalnih kanalov odpira nova tržišča ter omogoča MSP doseganje kupcev zunaj lokalnega okolja (European Commission, 2021).

Nevarnosti

Z naraščajočo digitalizacijo se povečuje izpostavljenost kibernetiskim grožnjam. MSP pogosto nimajo zadostnih virov za implementacijo celovitih varnostnih ukrepov, kar jih naredi ranljive za napade. Poleg tega hitra zastarelost digitalnih rešitev zahteva stalno posodabljanje, kar pomeni trajne finančne obveznosti. Regulativna kompleksnost – zlasti na področju varstva osebnih podatkov (GDPR) in kibernetiske varnosti (NIS2) – predstavlja dodatno breme za manjša podjetja (Vial, 2019).

Ključne ovire in priporočeni ukrepi

Na podlagi SWOT analize so v Tabeli 3 povzete ključne ovire, s katerimi se MSP soočajo pri digitalni transformaciji, ter priporočeni ukrepi za njihovo premagovanje.

Tabela 3: Ključne ovire pri digitalni transformaciji MSP in priporočeni ukrepi.

Zap. št.	Ovira	Možni ukrepi
1	Pomanjkanje digitalnih znanj	usposabljanje zaposlenih, zaposlovanje IT strokovnjakov
2	Finančne omejitve	EU skladi, digitalni vavčerji, fazna implementacija
3	Odpornost na spremembe	upravljanje sprememb, vključevanje zaposlenih v procese
4	Varnostna tveganja	kibernetiska varnost, usposabljanje, varnostne politike
5	Pomanjkanje strategije	izdelava digitalne strategije, zunanja podpora svetovalcev

Vir: lasten; prirejeno po Fitzgerald idr. (2013); Rogers (2016).

Ugotovitve

Analiza kaže, da digitalna transformacija MSP ni linearen proces, temveč kompleksna strateška preobrazba, ki zahteva usklajen pristop na več ravneh hkrati. Ključne ugotovitve so naslednje:

- Prvič, digitalna transformacija je strateška, ne zgolj tehnološka naloga. MSP, ki k digitalizaciji pristopajo brez jasne strategije, pogosto ne dosežejo pričakovanih rezultatov. Uspešna transformacija zahteva opredelitev ciljev, pripravo načrta implementacije in sistematično merjenje napredka.
- Drugič, razvoj digitalnih kompetenc je predpogoj za uspeh. Brez ustreznega usposobljenega kadra nobena tehnološka rešitev ne bo prinesla pričakovanih koristi. Vlaganje v izobraževanje zaposlenih in razvoj digitalnega vodstva je zato ključna prednostna naloga.
- Tretjič, fazni pristop k implementaciji zmanjšuje tveganja. MSP z omejenimi viri dosežajo boljše rezultate, ko digitalno transformacijo načrtujejo fazno – začnejo z digitalizacijo ključnih procesov, nato postopno uvajajo naprednejše rešitve.
- Četrto, zunanji ekosistem podpore je dragocen vir. Izkoriščanje EU sredstev, partnerstvo z IT ponudniki in vključenost v digitalna omrežja MSP zagotavljajo dostop do znanja in virov, ki jih sami ne bi mogli razviti.

Zaključek

Digitalna transformacija predstavlja enega ključnih razvojnih izzivov za mala in srednje velika podjetja v sodobnem gospodarstvu. Analiza je pokazala, da so MSP soočena s specifičnimi izzivi, ki zahtevajo prilagojen pristop – drugačen od tistega, ki je primeren za velika podjetja z obsežnimi viri in specializiranimi IT oddelki.

SWOT analiza je razkrila, da imajo MSP pri digitalni transformaciji tako pomembne prednosti (fleksibilnost, bližina strank) kot resne slabosti (omejeni viri, kompetence). Ključ do uspeha leži v strateškem pristopu, ki prednosti izkorišča, slabosti naslavlja s ciljnim izobraževanjem in organizacijskimi ukrepi, priložnosti (EU podpora, digitalna orodja) aktivno izrablja ter nevarnosti (kibernetiska tveganja, regulativa) vnaprej naslavlja.

Prihodnje raziskave bi se lahko osredotočile na empirično analizo primerov slovenskih MSP, ki so uspešno izvedla digitalno transformacijo, ter na merjenje vpliva specifičnih digitalnih rešitev na poslovne rezultate. Takšne ugotovitve bi prinesle dragocene praktične smernice za širšo skupnost malih in srednje velikih podjetij.

Viri in literatura

1. European Commission. (2021). SME strategy for a sustainable and digital Europe. Publications Office of the European Union.
2. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., in Welch, M. (2013). Embracing digital technology: A new strategic imperative. MIT Sloan Management Review, 55(1), 1–12.

Perfectus STUDENT 7/2026

