



Iz raziskav v podjetniško prakso

Uredili

Klemen Kavčič

Igor Rižnar

Doris Gomezelj Omerzel

Management



Iz raziskav v podjetniško prakso

Znanstvene monografije
Fakultete za management Koper

Glavni urednik

dr. Matjaž Novak

Uredniški odbor

dr. Ana Arzenšek

dr. Štefan Bojnec

mag. Dubravka Celinšek

dr. Armand Faganel

dr. Viktorija Florjančič

Alen Ježovnik, spec.

dr. Borut Kodrič

dr. Suzana Laporšek

dr. Mirko Markič

dr. Franko Milost

dr. Matjaž Nahtigal

dr. Mitja Ruzzier

ISSN 1855-0878

Iz raziskav v podjetniško prakso

Uredili

Klemen Kavčič

Igor Rižnar

Doris Gomezelj Omerzel



Iz raziskav v podjetniško prakso

Uredili · dr. Klemen Kavčič, dr. Igor Rižnar in dr. Doris Gomezelj Omerzel

Recenzenta · dr. Mirko Markič in dr. Igor Stubelj

Izdala in založila · Univerza na Primorskem

Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6104 Koper

Risbe, oblikovanje in tehnična ureditev · Alen Ježovnik

Koper · 2015

© 2015 Avtorji

Izid monografije je finančno podprla Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz sredstev državnega proračuna iz naslova razpisa za sofinanciranje znanstvenih monografij



CIP – Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

37:658(082)

Iz raziskav v podjetniško prakso [Elektronski vir] / uredili Klemen Kavčič,

Igor Rižnar, Doris Gomezelj Omerzel ; [risbe Alen Ježovnik]. –

El. knjiga. – Koper : Fakulteta za management, 2015. – (Znanstvene monografije

Fakultete za management Koper, ISSN 1855-0878)

Način dostopa (URL): <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-189-2.pdf>

ISBN 978-961-266-189-2 (pdf)

1. Kavčič, Klemen, 1975–

282803456

Kazalo

- 11 Vplivi deležnikov na uspešnost izvajanja poslanstva v slovenskih izobraževalnih nevladnih organizacijah
Klemen Kavčič, Jana Suklan in Bojan Mevlja
- 35 Pogled delodajalcev na znanja in kompetence diplomantov višjih strokovnih šol
Marina Vodopivec in Doris Gomezelj Omerzel
- 51 Uporaba vedenjske ekonomije in nevromarketinga pri oglaševanju v jezikovnih šolah
Tanja Vasle in Igor Rižnar
- 75 Odprto izobraževanje kot izziv usposabljanja zaposlenih v podjetjih
Viktorija Florjančič
- 89 Ravnateljeva dilema in dileme staršev
Igor Rižnar
- 101 Razvojno snovanje strategij zunanjega izvajanja dejavnosti
Klemen Kavčič in Klemen Bončina
- 121 Zakaj in kako meriti prenos znanja na delovno mesto
Klemen Širok in Neva Kozamernik
- 137 Vitko poslovanje
Dušan Gošnik
- 147 Managerski odkupi podjetij in dobro korporacijsko upravljanje
Danila Djokić

Predgovor

Pričujoča monografija pritrjuje misli, da morajo biti izobraževalni sistemi in raziskovalne institucije tesno povezane s podjetji. Zaposleni na visokošolski ustanovi, s katere prihajajo avtorji prispevkov v tej monografiji, se zaveda *trikotnika znanja*, ki ga sestavljajo izobraževanje, raziskave in podjetja. S svojimi prispevki želijo avtorji spodbuditi razvoj podjetnosti, ustvarjalnosti in inovativnosti v vseh disciplinah, se zavzemajo za bolj interaktivno učno okolje in izmenjave znanja ter s tem inovativnosti v visokošolskem izobraževanju. Glede na odvisnost evropskega gospodarstva od ustvarjenega znanja je nujno tesnejše sodelovanje med univerzo in gospodarstvom, pri čemer bi morala tudi podjetja postati bolj vpeta v programe izobraževanja in usposabljanja. Uravnoteženo dvosmerno izmenjavo znanja med gospodarstvom in univerzami omogočajo t. i. *koalicije znanja*, ki spodbujajo inovativnost v visokem šolstvu in širšem družbeno-ekonomskem okolju.

Avtorji prispevka »Vplivi deležnikov na uspešnost izvajanja poslanstva v slovenskih izobraževalnih nevladnih organizacijah« proučujejo značilnosti nevladnih organizacij na področju izobraževanja v Sloveniji ter ugotavljajo, da bilančni podatki pri nevladnih organizacijah ne igrajo posebej pomembne vloge.

Avtorja prispevka »Pogled delodajalcev na znanja in kompetence diplomantov višjih strokovnih šol« obravnavata pomen merjenja pričakovanj in zadovoljstva z izobraževanjem s strani delodajalcev. Rezultati njune raziskave predstavljajo napotilo šolam, kaj je v procesu izobraževanja v skladu s temi pričakovanji in kaj ne. Za šole so tako pridobljene informacije pomembne, saj jim pomagajo pri razvoju kurikulumov in obenem omogočajo hitro ukrepanje pri tistih znanjih in kompetencah, kjer je to potrebno.

V prispevku z naslovom »Uporaba vedenjske ekonomije in nevromarketinga pri oglaševanju v jezikovnih šolah« podiplomska študentka in mentor obravnavata vedenjsko ekonomijo, nevroekonomijo in nevromarketing, na kratko opredelita njihovo zgodovino in razvoj ter načela,

pravila in pristope vključevanja teh teorij v prakso. Raziskava je sestavljena iz analize izbranih oglasov jezikovnih šol v Sloveniji, glavni namen raziskave pa je ugotoviti, kako lahko jezikovne šole v poslovanje vpeljejo novejšje teorije in kako lahko s pomočjo teh teorij izboljšajo analizirane oglase, da ti postanejo privlačnejši za potrošnike.

Avtorica prispevka z naslovom »Odprto izobraževanje kot izziv usposabljanja zaposlenih v podjetjih« piše o uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije in dostopu do interneta v slovenskih podjetjih. S prispevkom avtorica želi spodbuditi raziskovalce, da bi se lotili raziskav na področju odprtega izobraževanja in njegovih učinkov, tako z vidika izvajalcev izobraževanj, kot tudi iz vidika udeležencev izobraževanj.

V prispevku z naslovom »Ravnateljeva dilema in dileme staršev« avtor sooči zakonodajo, izobraževalni sistem in uporabnike izobraževalnih storitev ter ugotovi zaskrbljujoče neskladje na obravnavanem področju. Priporočilo je jasno: intenzivnejše sodelovanje med različnimi deležniki (pravnimi strokovnjaki, predstavniki izobraževalnih ustanov in uporabniki njihovih storitev).

V prispevku, ki ima naslov »Razvojno snovanje strategij zunanje izvajanja dejavnosti« avtorja raziskujeta zunanje izvajanje dejavnosti kot pomembno sestavino razvojne politike organizacije. Na podlagi ugotovitev svetujeta managementu podjetij, naj se ne posveča le kratkoročnim koristim, temveč naj pozornost usmeri predvsem na dolgoročne posledice zunanje izvajanje dejavnosti ter na dolgoročno učinkovitost in uspešnost delovanja podjetja.

V prispevku z naslovom »Zakaj in kako meriti prenos znanja na delovno mesto« avtorja obravnavata razloge za merjenje prenosa znanja na delovno mesto ter v sklepnem delu priporočata managementu v podjetjih, kateri model utegne biti zanje najprimernejši.

Avtor prispevka z naslovom »Vitko poslovanje« obravnava osnovna načela vitkega poslovanja, pri čemer ugotavlja, da bo uvajanje konceptov vitkega poslovanja v storitvah najprej zaživel v podpornih aktivnostih proizvodnih podjetij.

Avtorica zadnjega prispevka z naslovom »Menedžerski odkupi podjetij in dobro korporacijsko upravljanje« obravnava pravne podlage za izvedbo odkupa delnic s strani menedžerjev. V sklepnem delu sestavka jasno pove, da je za razvoj dobrih praks korporacijskega upravljanja potrebno zmanjšati razkorak med normativno ureditvijo, standardi in načeli korporacijskega upravljanja ter dejanskim stanjem na obravnavanem področju.

Avtorji prispevkov se zavedajo, da lahko visokošolske institucije s spodbujanjem odprte izmenjave znanja, zaposlenih in strokovnih izkušenj *pospešijo gospodarski razvoj* na območju, v katerem delujejo. To je njihov prispevek k temu, da je potrebno preiti v najkrajšem možnem času od besed k dejanjem.

Uredniki

1 Vplivi deležnikov na uspešnost izvajanja poslanstva v slovenskih izobraževalnih nevladnih organizacijah

Klemen Kavčič, Jana Suklan in Bojan Mevlja

V nasprotju s profitnimi organizacijami, ki imajo praviloma eno prevladujočo skupino vplivnih deležnikov – lastnike, ti pa največkrat dobičkonosne cilje, so interesi deležnikov neprofitnih organizacij, z njimi pa tudi smotri teh organizacij, mnogo manj enoviti. V članku bomo na osnovi skrbnega pregleda teoretičnih izhodišč in empiričnih raziskav proučili značilnosti nevladnih organizacij (NVO) s področja izobraževanja v Sloveniji in raziskali vplive notranjih in zunanjih deležnikov nevladne organizacije. definirati razumevanje uspešnosti z vidika managementa nevladnih organizacij. Ugotovljena je pomembnost doseganja poslanstva kot vidik uspešnosti organizacije.

Ključne besede: nevladne organizacije, vplivni deležniki, interesi, management

Razvoj neprofitnih organizacij

Uvodoma bomo proučili nevladne organizacije, njihove posebnosti, razvoj in obstoj. Posebno pozornost bomo namenili nevladnim izobraževalnim organizacijam v Sloveniji. Na osnovi spoznanj o nevladnih izobraževalnih organizacijah bomo nadaljevali s pregledom ugotavljanja različnih interesov in vplivov deležnikov v nevladnih organizacijah. V empiričnem delu bomo naredili kvantitativno raziskavo, pri čemer bomo zasnovali hipotezo. Rezultati empirične raziskave nam bodo pomagali pri razumevanju vlog zunanjih in notranjih dejavnikov nevladne izobraževalne organizacije, ki se kaže kot stopnja uresničevanja interesov vplivnih deležnikov.

Pojem neprofitna organizacija predstavlja dve vrsti organizacij. Ene so javne neprofitne organizacije, ki so ustanovljene s strani javnih inštitucij. Njihovo poslanstvo je implementacija javnega interesa. Na drugi strani pa imamo zasebne neprofitne organizacije, ki so ustanovljene s strani zasebnih fizičnih in pravnih oseb, katerih poslanstvo je uresničevanje skupnega in/ali javnega interesa. Tako javni kot tudi skupni in-

teres predstavljata legitimno operacionalizacijo splošnega družbenega interesa (Monnier in Thiry 1997, 324).

Vse zasebne neprofitne organizacije predstavljajo t. i. »tretji sektor«, zato v svetu nekateri raziskovalci vidijo podobnost med posameznimi sistemi. Francoski *économie sociale* (Forsé 1984), prostovoljni sektor v Veliki Britaniji (Knapp, Robertson in Thomason 1990; Ware 1989), Nemški *gemeinnützige Organisationen* (Anheier 1988) in v ZDA *neprofitni sektor* (Barman 2013) kažejo na določeno podobnost, kar kaže na določene skupne točke tega sektorja.

Zasebne neprofitne organizacije lahko tako opredelimo kot del civilne družbe, ki je opredeljena kot prostor zunaj družine, države in trga, ki ga ustvarjajo posamezne in skupinske akcije, organizacije in institucije z namenom uveljavljanja skupnih interesov (Rakar idr. 2010, 14). Te predstavljajo, po mnenju mnogih avtorjev, pomemben instrument demokratizacije in pluralizacije odnosov, razširitve individualnih možnosti in svobodne izbire posameznikov ter povečanja aktivne participacije v moderni družbi. Pojmi, kot so »tretji sektor«, »civilna družba«, »nevladne organizacije«, »neprofitni sektor« ipd., so v zadnjih desetletjih postali modni pojmi (Forbici idr. 2010, 6). Oris teh pojmov izhaja iz identifikacije posameznih organizacijskih oblik, ki jim jih lahko prištejemo. Ob tem se je potrebno zavedati, da ni konsenza, katere so te organizacije (Evers in Laville 2004; Rončević 2001)

Ob vsesplošni uporabi različnih izrazov in vpricho številnih in raznolikih pričakovanj seveda ne preseneča dejstvo, da neke enotne definicije oz. konsenza o tem, kaj »tretji sektor« (ali njene pojavne oblike) dejansko pomeni in kaj ti pojmi vključujejo oz. izključujejo, ne obstaja. Večina avtorjev se strinja, da je definicija »tretjega sektorja« izjemno težavna naloga (Dahrendorf 1989, 247–264; Walzer 1995, 7–27; Habermas 1992, 358–366, v Klenovšek idr. 2006, 12). Potrebno pa je povedati, da tudi v Sloveniji ne obstaja enoten termin ali definicija za tisti del civilne družbe, ki se nanaša na organizacije civilne družbe (Rakar idr. 2011, 17). Problematika definicije civilne družbe leži torej v tem, da je neke skupne točke težko določiti, saj vanje spadajo zelo raznolike organizacije. Poleg tega pa vlada tudi velika terminološka zmeda oziroma prekrivanje pojmov na tem področju. Prihaja namreč do tega, da se termin tretji sektor pogosto zamenjuje s terminom – ki je v Sloveniji sicer najpogostejše uporabljen – nevladni sektor. Poleg tega navajajo Hvalič idr. (2001, 2) še naslednje sopomenke: prostovoljske, humanitarne, dobrodelniške in solidarnostne organizacije oziroma organizacije za samopomoč; Kle-

novšek idr. (2006) pa tudi neodvisne in neobdavčene organizacije. Zatorej lahko govorimo o prostovoljnem, humanitarnem, dobrodelnem, neodvisnem, neobdavčenem ipd. sektorju. V zadnjih letih uveljavljena tipologija in terminologija tako razmejuje med (Kolarič, Črnak Meglič in Vojnovič 2002 v Klenovšek idr. 2006, 14): (a) profitnimi in neprofitnimi organizacijami (glede na smisel organizacije), (b) javnimi neprofitnimi organizacijami in zasebnimi neprofitnimi organizacijami (glede na ustanovitelja); (c) (glede na status delovanja) na tiste s statusom delovanja v javnem interesu ter zasebne neprofitne organizacije ter (č) na profesionalne neprofitne organizacije, volonterske neprofitne organizacije in mešane neprofitne organizacije (glede na opredelitev izvajalca delovanja organizacije). Vsaka izmed poimenovanj sicer izpostavlja določeno karakteristiko; bodisi neprofitnost, nevladnost, prostovoljnost itd (Adam idr. 2013, 5).

V splošnem lahko zasebne neprofitne organizacije opredelimo kot širok spekter organizacij, ki niso niti tržne niti državne, v javnosti pa so poimenovane z različnimi imeni, kot so neprofitne, prostovoljne, humanitarne, neodvisne, civilnodružbene in nevladne organizacije. Za namene naše raziskave jih bomo poimenovali nevladne organizacije.

Prav tako neprofitne organizacije v post-socialističnih državah kažejo skupne značilnosti, vendar se istočasno močno razlikujejo. Te notranje podobnosti in zunanje razlike je mogoče razložiti v okviru državnega socialističnega sistema, ki je za skoraj pol stoletja prevladal v teh družbah. Po spremembi socialističnega sistema je v teh družbah prišlo do eksplozije razvoja neprofitnih organizacij, vendar pa nevladni sektor v post-socialističnih državah še vedno ostaja precej nerazvit (Kolarič in Rakar 2010, 16). V Sloveniji se je civilna družba začela razvijati kot alternativa in ne kot opozicija uradni politiki.

V Sloveniji danes deluje okoli 26 000 nevladnih organizacij. Med temi se jih velika večina uvršča med te pravne oblike: društva, zasebni zavodi in ustanove oz. fundacije. V letu 2012 je bilo 25.065 nevladnih organizacij, od tega je bilo 23.963 aktivnih oziroma je oddalo letno poslovno poročilo na AJPEŠ (AJPEŠ 2013). Daleč največ je društev 21.622, sledijo zasebni zavodi 2.111 in ustanove oziroma fundacije 232 (AJPEŠ 2013). Število nevladnih organizacij konstantno narašča. Tako jih je bilo pred desetimi leti registriranih okoli 15.500.

Ker se vlade vse bolj obračajo k neprofitnim organizacijam po pomoč pri izvajanju politik in krepitve zmogljivosti države (Keast idr. 2004; Milward 1996; Osborne in Gaebler 1993), se večja tudi pomen in vloga

neprofitnih organizacij (Potter in Crawford 2008). V Sloveniji še vedno prevladuje model dominacije države. V tem ima država primarno vlogo pri financiranju in produkciji javnih dobrin in storitev, vloga zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja pa je omejena na zapolnjevanje vrzeli v storitvah javnega sektorja. Država največ financira javne zavode. Zasebne neprofitno-volonterske organizacije imajo obrobno vlogo, za njihovo dejavnost pa prispeva le minimalna sredstva. Slovenija sodi med države, kjer sta značilna velika oddaljenost v komunikaciji in sodelovanju ter nizka stopnja nadzora države nad zasebnimi neprofitnimi-volonterskimi organizacijami (Kolarič, Črnak Meglič in Vojnovič 2002, 131). V današnjih časih, ko zaradi svetovne recesije države prenašajo del svojih javnih funkcij na zunanje izvajalce, nevladne organizacije tako prevzemajo del teh pooblastil. Mislimo, da Slovenija na področju izobraževanja še vedno »nadzira« večino storitev javnih izobraževanj, zato menimo, da bo država tudi na tem področju »liberalizirala« te storitve. Slovenske izobraževalne nevladne organizacije na področju neformalnega izobraževanja, tako lahko v bodoče prevzamejo velik delež teh izobraževanj. To je tudi vzrok, da smo te organizacije izbrali za predmet našega proučevanja. Pa tudi zato, ker so od vseh izobraževalnih institucij tiste, ki se lahko zaradi svoje majhnosti in prilagodljivosti najbolj uspešno prilagajajo potrebam v okoljih, kjer delujejo.

Pomen vplivnih deležnikov in njihovi interesi

Omenili smo že, da če organizacije želijo biti uspešne, se deležnikom, njihovim vplivom oz. interesom morajo prilagajati in posledično tako spreminjati. Izhajajoč iz interesne teorije, kjer pri profitnih organizacijah govorimo o interesih, je potrebno na le-te v neprofitni organizaciji gledati kot na »odgovornost upoštevanja« (ang. *accountability*), kot jo enostavno definira avtor Schafer (1999, 9). Pomen odgovornosti za vzdrževanje socialnih sistemov je znan že tisočletja. Že zgodnji grški filozofi, kot so Zeno, Platon, Aristotel in drugi so v svojih razpravah omenjali pojme odgovornosti kot so dajatve, pravičnost in kaznovanje prepovedanega vedenja (Schlenker idr. 1994, 634). Začetek razmišljanj o odgovornosti neprofitnih organizacij predstavlja pristop do odgovornosti, ki ga lahko začnemo z vprašanjem: »Kdo je odgovoren komu, za kaj in pod kakšnimi pogoji« (Gagne 1996, 213). Avtorja Christensen in Ebrahim (2006, 196) pravita, da se odgovornost nanaša na odzivnost zunanjih ali notranjih deležnikov za dejanja nevladne organizacije. Za namene pričujoče raziskave bomo to odgovornost opredelili kot obvla-

dovanje različnih pričakovanj deležnikov, ki ga izvaja management v nevladnih organizacijah (Kearns 1996; Romzek in Dubnick 1987). V zadnjih petindvajsetih letih smo bili priča veliki širitvi filantropije, prostovoljnega dela, in organizacij civilne družbe po vsem svetu (Salamon 2010, 168). Posledično je zaradi tega poraslo tudi zanimanje za akademsko raziskovanje tega področja. Največ akademskih in raziskovalnih del na tem področju, je seveda s področja socioloških znanosti (DiMaggio in Anheier 1990). Področje, ki obravnava interese deležnikov oz. njihove odgovornosti (ang. *accountability*) in kako le-ti vplivajo na razvoj nevladnih organizacij, pa je mnogo manj obsežneje raziskano. Kot sta poudarila avtorja Candler in Dumond (2010, 259) ne obstaja pomanjkanje raziskav o neprofitnem sektorju, kar obstaja, je skromnost literature, ki neposredno obravnava vprašanje vplivov notranje in zunanje deležnikov na uspešnost poslovanja v nevladnih organizacijah.

Mnogi avtorji se tako glede odgovornosti osredotočajo na identifikacijo deležnikov v neprofitnih organizacijah, kjer poudarjajo različne modele, vidike odgovornosti in deležnike same. Avtorji so proučevali odgovornost v nevladnih organizacijah, ki smo jo mi za potrebe raziskave opredelili kot ugotavljanje različne interesov in vplivov deležnikov v nevladnih organizacijah, na naslednje načine:

- sistem odgovornosti v nevladnih organizacijah vsebuje vsaj dva vidika in sicer vidik delovanja organizacije, na katere vpliva njeno strateško okolje in vidik odziva znotraj organizacije (Kearns 1994, 187),
- Christensen in Ebrahim (2006, 196) trdita, da se odgovornost nevladne organizacije kaže vsaj v treh smereh: navzgor, navzdol in navzven,
- raziskave na področju modelov odgovornosti deležnikov v nevladnih organizacijah sta avtorja Candler in Dumond (2010) strnila v ugotovitev, da je odgovornost organizacije lahko opredeljena kot odgovornost komu in za kaj, ki jo razdeli med posledično in proceduralno.

Avtorji so identificirali tudi različne deležnike v neprofitnih organizacijah. Tako Najam (1996, 341) odgovornost neprofitne organizacije omeji na odgovornost do pokroviteljev, uporabnikov in njih samih. Brown in Moore (2001, 261) nato identificirata ključne deležnike v neprofitnih organizacijah, ki so: uporabniki, donatorji in drugi oskrbovalci virov, strokovnjaki/regulatorji, zaposleni, zainteresirana javnost,

politični vplivni deležniki, člani, splošna javnost in mediji. Za izhodišče definiranja deležnikov je potrebno upoštevati spoznanja avtorjev Candlerja in Dumonda (2010, 262), ki definirata različne deležnike, ki so: člani, stranke, odjemalci, donatorji, državni organi/lokalna skupnost, širša javnost, mediji, osebje in partnerji/zavezniki.

Čeprav govorimo o tem, da je vsak deležnik odgovoren za razvoj neprofitne organizacije, pa po drugi strani vemo, da lahko prihaja do določenih razlik oz. trenj med njimi. Neprofitne organizacije so tako nahajajo v stalnem procesu pogajanj med vplivi različnih zunanjih in notranjih deležnikov (Mumby 1988; Putnam 1989). Ta proces ponavadi koordinirajo managerji v neprofitnih, ki morajo imeti takšne kompetence, da te vplive lahko obvladujejo v dobro organizacije. Nadzorni oz. upravni odbori ponavadi nastopajo v vlogi vmesnika med organizacijo in zunanjim okoljem (Van Puyvelde idr. 2012, 433). Odnose in konflikte med zunanjim in notranjim okoljem v neprofitni organizaciji v principu v osnovi definirata dve teoriji in sicer teorija principal-agent in skrbniška teorija, ki sta opisani v nadaljevanju. Odzivanje na potrebe deležnikov je v neprofitnih organizacijah v veliki meri povezan z doseganjem njihovega poslanstva in storitev, ki jih ponujajo (Kanter in Summers 1987).

Drucker (1989, 91) je opozoril na pomembnost poslanstva neprofitnih organizacij, ker managerji z njim lahko delno kompenzirajo ekonomske težave in olajšajo dileme kratkoročnih poslovnih odločitev. Poudarja tudi, da je neprofitno poslanstvo samo tisto poslanstvo, ki ga neprofitna organizacija tudi dejansko uresničuje. Cilj oblikovanja poslanstva je opredelitev trajnih namenov organizacije. V znanstveni literaturi je področje vplivov deležnikov na dolgoročni razvoj neprofitne organizacije, prav tako slabo raziskano. Zasledimo lahko tri prispevke. Eden govori o učinkovitosti in doseganju poslanstva neprofitnih organizacij (Costa, Ramus in Andreaus 2011, 470–493). Naslednji o različnih deležnikov neprofitne organizacije, ki služijo priseljencev in beguncev, s posebnim poudarkom na njihovih vplivih na dejavnosti, ki temeljijo na poslanstvu Christensen in Ebrahim (2006, 195–209). Tretji prispevek pa v modelu odgovornosti šteje poslanstvo kot eno izmed proceduralnih odgovornosti neprofitnih organizacij (Candler in Dumond 2010, 270).

Nekaj je tudi raziskav, ki govorijo o vplivu različnih deležnikov v neprofitnih organizacijah na izjavo o poslanstvu (Lawry 1995; Weiss in Piderit 1999; Christopher in Hupfer 2004; Wang in Lin 2011). Pregled trenutne literature v zvezi z odgovornostjo v neprofitnem sektorju kaže,

da razvoj večine modelov odgovornosti v neprofitnih organizacijah izhaja iz predpostavke, da na odgovornost vodenja vplivajo bodisi zunanji pritiski ali notranja motivacija managerjev da opravijo »dobro delo« (Standerfer in Schafer 2011, 2).

Ta delitev izhaja iz dveh teorij in sicer iz teorije principal-agent in skrbniške teorije. Managerji se v teoriji principala in agenta vedejo izključno v svojo korist, individualistično, oportunistično in samozadostno (Shapiro 2005; Miller in Sardais 2011). Medtem, ko pri skrbniški teoriji managerji delujejo preko samouresničevanja v korist podjetja, kjer sta značilna kolektivizem in zaupanje (Davis idr. 1997, 37). Izhajajoč iz obeh teorij lahko vidimo dvojen način obravnavanja neprofitnih organizacij oz. managerjev. Na eni strani se to kaže kot zunanji nadzor nad neprofitnimi organizacijami oz. njihovimi managerji, v izogib morebitnim zlorabam v škodo deležnikov organizacije. In na drugi strani neprofitnim organizacijam oz. njihovim managerjem zaupamo, da bodo vzpostavili način delovanja v dobro in v skladu s potrebami družbe, ki bo hkrati tudi odgovoren do organizacije kot celote.

Na področju odgovornosti neprofitnih organizacij izhajajoč iz teorije principal-agent sta v literaturi najbolj izpostavljena odgovornost neprofitnih organizacij:

- do donatorjev (Szper in Prakash 2011) in
- do države (Rathgeb Smith in Lipsky 1994; Lehn 2010).

Pri odgovornosti, ki izhaja iz Skrbniške teorije pa lahko izpostavimo model Candlerja in Dumonda (2010), ki sta združila modele prejšnjih avtorjev, kot so Kearns (1994) ter Brown in Moor (2001). V njem avtorja nanizata različne deležnike, ki so jim neprofitne organizacije odgovorne in na drugi strani opredelujeta zakaj naj bi le-ti bili odgovorni. Ta model je bil preizkušen tudi v praksi (Neymayr 2005; Neymayr, Candler in Dumont 2007) in sicer na primeru petnajstih neprofitnih organizacij. Iz ugotovitev izhaja, da so neprofitne organizacije izkazujejo neizrazito odgovornost do uporabnikov, odjemalcev in javnosti, kar kaže na to da neprofitne organizacije v resnici ne zadovoljujejo potreb tistih, ki so jim namenjene. Ta model daje managerjem oz. neprofitnim organizacijam možnost, da sami preverijo različne vidike odgovornosti in jih izboljšajo. Sam model je naravnano tako, da lahko preverja komu so neprofitne organizacije bolj ali manj odgovorne. Model, ki je še bolj orientiran na uporabnike, odjemalce in javnosti, pa je model, ki upošteva učinke, ki jih neprofitna organizacija lahko dosega.

Osredotočenje na uporabnike in skupnostno osredotočeni učinki in rezultati sta dva poglobitna razloga, ki lahko varujejo neprofitne organizacije, da se ne osredotočajo na rezultate, ki spodbujajo samo preživetje organizacije. Zato sta avtorja (Standerfer in Schafer 2011) razvila model, ki obsega vse prej naštete ugotovitve in združila model Candlerja in Dumonda (2010). Ta model upošteva logiko avtorjev kot odgovornost komu in za kaj, vendar izpusti razdelitev le-te med posledično in proceduralno. Izpusti tudi logiko merjenja vhodov v in izhodov iz organizacije, ki jo nadomesti učinki in kazalniki.

Oblikovanje takega modela odgovornosti je nujno, saj ta omogoča neko avtonomijo pri razvoju in se odraža na učinkih programov posameznih neprofitnih organizacijah. Prav tako zagotavlja postopke za vpliv zunanjega nadzora organizacijske uspešnosti. Oba načina se zdita primeren način za zaščito, da se neprofitne organizacije ne oddaljijo od svojega poslanstva oz. da na drugi strani ne zapravljajo donatorskih sredstev, ne glede na to, ali to delajo namerno ali nenamerno (Standerfer in Schafer 2011, 12).

Z vidika meril odgovornosti neprofitnih organizacij Cutt (1982, 314) trdi, da je učinkovitost, edini kazalnik odgovornosti za delovanje neprofitne organizacije. Saj z uporabo omejenih virov obravnava, ali je program, ki je vprašljiv, vredno izvesti. Zato razlikuje med posledično in procesno odgovornostjo in med vhodi in izhodi posledične odgovornosti, ki zagotavljajo odgovore na vprašanja zakaj je organizacija odgovorna. Na drugi strani Moore (2000, 195–196) meni, da je odgovornost neprofitne organizacije tesno povezana tudi z njeno družbeno vrednostjo, finančno uspešnostjo in organizacijskim preživetjem.

O pomenu merjenja uspešnosti v neprofitnih organizacijah je pisal že avtor Kaplan (2001), ki je Model uravnoveženih kazalnikov prenesel na nivo neprofitnih organizacij. Ta model govori o pomembnosti tega, da se organizacije zavedajo povezanosti med nefinančnimi in nematerialnimi dimenzijami merjenja uspešnosti in posledicami, ki jih imajo le-te na denarni tok (Neely idr. 2003). Tudi mnogi drugi avtorji pomenu merjenja uspešnosti v neprofitnih organizacijah dajejo veliko težo (Hall 2014; Reheu, Caneghem in Verbruggen 2014; Viader in Espina 2013; Schobel in Scholey 2012; Dacombe 2011; Greiling 2010). Merjenje uspešnosti v profitnih organizacijah se prvenstveno nanaša na ustvarjanje finančne vrednosti za njene lastnike (Munir, Baird in Perera 2013; Nicholls 2009). Medtem, ko merjenje uspešnosti v neprofitnih organizacijah zasleduje predvsem dva cilja in sicer dokazovanje svoje vre-

dnosti deležnikom in izboljšanje organizacijske učinkovitost z učenjem iz vrednotenja svojih programov ali storitev in s primerjavo s drugimi, preko notranjega poročanja (Huang in Hooper 2011; Saj 2013). Finančna uspešnost v neprofitnih organizacijah torej ni bistvena, je pa pomembna.

Z raziskovanjem odgovornosti v neprofitnih organizacijah se ukvarjajo pretežno avtorji iz anglosaškega dela sveta. V raziskave se bomo zato poglobili v raziskovanje ugotavljanja različnih interesov in vplivov deležnikov v nevladnih organizacijah v Sloveniji, kjer je to področje še popolnoma neraziskano. Empirično bomo raziskovali zasebne zavode, ki se ukvarjajo z neformalnim izobraževanjem. Izobraževalne nevladne organizacije na področju neformalnega izobraževanja so pritegnile pozornost našega raziskovanja zato, ker so od vseh izobraževalnih institucij tiste, ki se zaradi svoje majhnosti in prilagodljivosti najbolj uspešno prilagajajo potrebam v okoljih, kjer delujejo.

Kljub velikemu obsegu literature, ki obravnava odgovornost v neprofitnih organizacijah in obstoječih modelih odgovornosti ugotavljamo, da še vedno obstaja to področje dokaj neraziskano, predvsem v slovanško-romansko-germanskem delu Evrope in da se premalo pozornosti posveča načinu delovanja neprofitnih managerjev v nevladnih organizacijah, v dobro in v skladu s potrebami družbe, ki bo hkrati tudi odgovoren do organizacije kot celote. Zato bomo v nadaljevanju raziskati managersko obvladovanje s pričakovani deležnikov v nevladnih organizacijah, ki se ukvarjajo z izobraževanjem.

Raziskovalni problem in metodologija

Z namenom, da bomo raziskali in analizirali ključne vplive notranjih in zunanjih deležnikov, smo zasnovali hipotezo, ki se glasi:

Interesi zunanjih deležnikov imajo večji vpliv na uspešnost slovenskih nevladnih organizacij kot notranji.

Zbiranje podatkov in merski instrument

Anketo v obliki anketnega vprašalnika, ki je bil namenjen vodjem v zasebnih zavodih na področju izobraževanja smo poslali elektronsko. Kontaktnne podatke o nevladnih organizacijah smo pridobili preko javno dostopnih baz in spletnih strani nevladnih organizacij. Anketni vprašalnik je razdeljen na vprašanja, ki se nanašajo področja uresničevanja različnih interesov notranjih in zunanjih deležnikov v zasebnih zavodih

na področju izobraževanja. Podatke, ki se nanašajo na uspešnost nevladnih organizacij smo pridobili iz sekundarnih virov in sicer javno dostopnih podatkov Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve; zajeli smo podatke o poslovnem izidu nevladnih organizacij v letih od 2008 do 2012. Anketni vprašalnik smo poslali nevladnim organizacijam v letu 2014 in te podatke zbirali mesec dni, od 15. junija do 15. julija.

Anketni vprašalnik je bil v grobem razdeljen na dva dela. Prvi del je obsegal trditve v povezavi s pomembnostjo vpliva posamezne prakse/mehanizma na delovanje NVO, kjer so anketiranci na lestvici od 1 (ne velja) do 6 (velja v veliki meri) ocenjevali uresničevanje različnih interesov notranjih in zunanjih deležnikov v zasebnih zavodih na področju izobraževanja – poslanstvo/rezultati programa in samoregulacija, poročanje in finance, management informacij, upravljanje in kadri, javne politike in zagovorništvo. Drugi del pa je bil splošen in se je predvsem nanašal na predstavnika vodstva NVO, ki je izpolnjeval vprašalnik.

Anketo smo poslali v izpolnjevanje vsem registriranim zasebnim zavodom, ki se ukvarjajo z dejavnostjo »Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje« (SKD 85.590). Anketo v obliki spletnega anketnega vprašalnika smo vodjem v zasebnih zavodih na področju izobraževanja poslali elektronsko. Zaradi zelo velike heterogenosti nevladnih organizacij, lažje interpretacije in mednarodne primerljivosti smo se osredotočili na zasebne zavode na področju neformalnega izobraževanja, ker so od vseh izobraževalnih institucij prav omenjeni tisti, ki naj bi se zaradi svoje majhnosti in prilagodljivosti najbolj uspešno prilagajali potrebam v okoljih, kjer delujejo. Med aktivne organizacije štejemo tiste, ki so v lanskem poslovnem letu oddale poslovna poročila. Takšnih je bilo v letu 2013 po podatkih GVIN (<http://www.gvin.com>) aktivnih 289.

Opis vzorca

V raziskavi je sodelovalo 71 anketirancev, od tega 63,4 % žensk. Večina (73,2 %) anketirancev ima fakultetno izobrazbo, 14,1 % magisterij ali več, 12,7 % pa srednješolsko. Anketiranci so v zavodu zaposleni med 0 in 30 let, v povprečju $M = 7,4$ let (s. o. = 6,6), na sedanjem delovnem mestu pa v povprečju $M = 5,8$ let (s. o. = 5,5). NVO v katerih so zaposleni so stare v povprečju $M = 9,2$ let (s. o. = 6,2), v letu 2013 pa so imele med 0 in 61 zaposlenih, v povprečju $M = 3,3$ (s. o. = 8,3). Slaba četrtina (23,9 %) NVO ima status prostovoljske organizacije.

V sodelujočih NVO na področju poslanstva/rezultatov programa in samoregulacije v največji meri izvajajo storitve v skladu s poslanstvom organizacije ($M = 5,1$) ter porazdeljujejo sredstva na aktivnosti, ki so pomembne za poslanstvo organizacije ($M = 5,0$), najmanj pa se izvaja delovanje v skladu z Etičnimi kodeksi in standardi ravnanja organizacije ($M = 3,9$) in pregled in sprememba poslanstva organizacije s strani nadzornega organa vsakih 3–5 let ($M = 3,9$).

Na področju poročanja in financ za NVO najbolj drži, da zaposlenim ali vodstvu organizacije ne dajejo posojil ($M = 4,8$), operativni proračun organizacije potrди nadzorni organ ($M = 4,6$), NVO upoštevajo upravne usmeritve lokalnih skupnosti, ministrstev in Evropske unije ($M = 4,6$), najmanj pa izvajajo letne notranje finančne revizije ($M = 2,7$) ter omogočajo dostopnost letnega poslovnega poročila širši javnosti ($M = 1,9$).

Pri managementu informacij najbolj uresničujejo politiko hranjenja dokumentov ($M = 4,2$), najmanj pa politiko varstva zaposlenih, ki poročajo o sumih napačnega ravnanja organizacije ($M = 2,9$).

Za področje upravljanje in kadrov v NVO najbolj velja, da sooblikujejo skupno vizijo skupaj osebje in zaposleni ($M = 4,9$), vodstvo se odziva na mnenje, pripombe in predloge zaposlenih ($M = 4,7$), najmanj pa velja, da ima nadzorni organ najmanj tri nepovezane člane ($M = 2,6$).

Za javne politike in zagovorništvo v največji meri velja, da oblikujejo in vzdržujejo skupna partnerstva z lokalnimi skupnostmi, vladnimi agencijami, podjetji, z ostalimi NVO ali akademskimi organizacijami ($M = 5,4$), najmanj pa, da omejujejo sredstva namenjena lobiranju ($M = 3,6$).

Izvedli smo dve faktorski analizi, eno na spremenljivkah, ki so se našale na notranje, drugo pa na spremenljivkah za zunanje dejavnike deležnikov. Pri notranjih dejavnikih smo izločili spremenljivko »Organizacija ne daje posojil zaposlenim ali vodstvu organizacije« zaradi komunalitete manjše od 0,3, pri zunanjih dejavnikih pa smo izločili spremenljivki »Dostopnost vašega letnega poslovnega poročila širši javnosti (na spletni strani)« (komunaliteta $< 0,3$) ter »Prepoved sodelovanja v politični kampanji« (znatno izboljšanje zanesljivosti merskega instrumenta). Pri notranjih dejavnikih je vrednost determinantne večja od 0,00001, vrednost KMO = 0,761, Bartlettov test pa je statistično značilen ($\alpha = 0,000$), torej so pogoji za izvedbo faktorske analize izpolnjeni. Izločeni so štirje faktorji, s katerimi pojasnimo 61,3 % skupne variance. Zaradi lažje interpretacije smo izvedli rotacijo varimax, rezultate faktorske analize pa smo shranili kot nove spremenljivke, ki smo jih uporabili v nadaljnji analizi (preglednica 1.1).

Preglednica 1.1 Rotirana faktorska matrika za notranje dejavnike

Spremenljivka	Faktor			
	1	2	3	4
Q4b Preglednost odločanja v organizaciji	0,859			
Q4d Razumevanje in sooblikovanje skupne vizije z osebjem in zaposlenimi	0,799			
Q4c Odziv vodstva na mnenja, pripombe, predloge zaposlenih	0,776			
Q4a Enake možnost pri zaposlovanju (ženske, invalidi ...)	0,680	0,510		
Q4f Določena politika konfliktov interesov vodilnih v organizaciji	0,560	0,303		
Q3c Organizacijske usmeritve, ki zagotavljajo pomembnost, točnost, pravočasnost pretoka informacij po organizacijskih komunikacijskih kanalih	0,459	0,401	0,301	
Q3a Politika varstva zaposlenih, ki poročajo o sumih napačnega ravnanja organizacije		0,770		
Q2c Letne notranje finančne revizije finančnega poslovanja		0,751		
Q4g Finančne omejitve v organizaciji so dokumentirane v organizacijskih aktih		0,585		
Q4e Jasna pravila, ki omogočajo strokovno vodenje prostovoljcev in ohranjajo njihovo motivacijo	0,393	0,550		
Q1e Porazdelitev sredstev, na aktivnosti, ki so pomembne za poslanstvo organizacije			0,825	
Q1a Vrednotenje rezultatov (sledenje številu uporabnikov, strank ...)			0,786	
Q1b Merjenje doseganja strateških ciljev preko samo- evalvacije			0,735	
Q1d Izvajanje storitev v skladu s poslanstvom organizacije			0,709	
Q2f Operativni proračun organizacije, ki ga potrdi nadzorni organ (svet zavoda)				0,952
Q1c Pregled in sprememba (če je potrebno) poslanstva organizacije s strani nadzornega organa organizacije (svet zavoda), vsakih 3–5 let	0,335			0,595
Q4h Nadzorni organ (svet zavoda) ima najmanj tri nepovezane člane				0,498

OPOMBE Faktorske uteži, nižje od 0,3, smo izločili.

Prvi faktor – odločanje (vodenje):

- preglednost odločanja v organizaciji,

- razumevanje in sooblikovanje skupne vizije z osebjem in zaposlenimi,
- odziv vodstva na mnenja, pripombe, predloge zaposlenih,
- enake možnost pri zaposlovanju (ženske, invalidi . . .),
- določena politika konfliktov interesov vodilnih v organizaciji,
- organizacijske usmeritve, ki zagotavljajo pomembnost, točnost, pravočasnost pretoka informacij po organizacijskih komunikacijskih kanalih.

Drugi faktor – urejenost (pravila):

- politika varstva zaposlenih, ki poročajo o sumih napačnega ravnanja organizacije,
- letne notranje finančne revizije finančnega poslovanja,
- finančne omejitve v organizaciji so dokumentirane v organizacijskih aktih,
- jasna pravila, ki omogočajo strokovno vodenje prostovoljcev in ohranjajo njihovo motivacijo.

Tretji faktor – poslanstvo (snovanje novih idej):

- porazdelitev sredstev, na aktivnosti, ki so pomembne za poslanstvo organizacije,
- vrednotenje rezultatov (sledenje številu uporabnikov, strank . . .),
- merjenje doseganja strateških ciljev preko samoevalvacije,
- izvajanje storitev v skladu s poslanstvom organizacije.

Četrty faktor – interni nadzor (nadziranje):

- operativni proračun organizacije, ki ga potrди nadzorni organ (svet zavoda),
- pregled in sprememba (če je potrebno) poslanstva organizacije s strani nadzornega organa organizacije (svet zavoda), vsakih 3–5 let,
- nadzorni organ (svet zavoda) ima najmanj tri nepovezane člane.

Zanesljivost smo preverjali s Cronbachovim koeficientom α , ki je pri prvem faktorju 0,888, pri drugem 0,809, pri tretjem 0,885, pri četrtem pa 0,714. Skupna zanesljivost notranjih dejavnikov je 0,866.

Pri zunanjih dejavnikih je vrednost determinantne večja od 0,00001, vrednost KMO je 0,766, Bartlettov test je statistično značilen ($\alpha = 0,000$). Štirje faktorji imajo lastno vrednost večjo od 1, le-ti pojasnijo

Preglednica 1.2 Rotirana faktorska matrika za zunanje dejavnike

Spremenljivka	Faktor			
	1	2	3	4
Q2i Donacije se uporabljajo v skladu z omejitvami, ki jih postavlja donator	0,802			
Q1f Delovanje v skladu z Etičnimi kodeksi in standardi ravnanja organizacija (npr. Etični kodeks organiziranega prostovoljstva, Standard kakovosti za NVO)	0,664	0,341		
Q2d Pošiljanje pisnih zahval/potrdil za donacije vseh velikosti	0,650			
Q2e Zagotavljanje preglednosti pri upravljanju s članarini, donacijami in subvencijami	0,574		0,302	
Q2j Kadri, ki zbirajo sredstva (Fundraisers) ne prejema plačila na podlagi provizije/odstotka zbranih sredstev	0,551			
Q3b Politika hranjenja dokumentov	0,504			0,385
Q3d Organizacijske informacije o poslovanju in aktivnostih dostopne javnosti		0,803		
Q3e Politika odnosov z javnostmi, ki omogoča dostop do/posredovanje informacij o aktivnostih oz. delovanju organizacije	0,395	0,784		
Q4j Določena politika zaupnosti glede donatorjev, strank, zaposlenih in prostovoljcev		0,628		
Q4i Določene pritožbene usmeritve za ravnanje strank in zaposlenih v primeru pritožb		0,591		0,306
Q2h Določena politika sprejemljivih daril	0,355	0,421		
Q5f Oblikovanje in vzdrževanje skupnih partnerstev z lokalnimi skupnostmi, vladnimi agencijami, podjetji, z ostalimi nevladnimi organizacijami ali akademskim organizacijami (Univerze, fakultete, inštituti ...)			0,775	
Q5e Sodelovanje zaposlenih, prostovoljcev ... v postopkih javnih politik	0,319		0,663	
Q5b Spremljanje sprememb in novosti, ki se tičejo področja delovanja organizacije in sektorja			0,540	
Q2b Upoštevanje upravnih usmeritev lokalnih skupnosti, ministrstev in Evropske unije, vključno s splošno dolžnostjo poročanja		0,503	0,512	
Q5c Omejevanje sredstev namenjenih za lobiranje				0,795
Q5d Upoštevanje Zakona o integriteti in preprečevanju korupcije v primeru lobiranja	0,380			0,676

OPOMBE Faktorske uteži, nižje od 0,3, smo izločili.

55,5 % skupne variance. Uporabili smo rotacijo varimax, faktorje pa smo shranili kot nove spremenljivke, ki smo jih potrebovali za nadaljnjo analizo. Razporeditev spremenljivk po faktorjih je naslednja (preglednica 1.2).

1. faktor – zbiranje sredstev:

- donacije se uporabljajo v skladu z omejitvami, ki jih postavlja donator,
- delovanje v skladu z etičnimi kodeksi in standardi ravnanja organizacija (npr. etični kodeks organiziranega prostovoljstva, standard kakovosti za nvo),
- pošiljanje pisnih zahval/potrdil za donacije vseh velikosti,
- zagotavljanje preglednosti pri upravljanju s članarinami, donacijami in subvencijami,
- kadri, ki zbirajo sredstva (fundraisers) ne prejemajo plačila na podlagi provizije/odstotka zbranih sredstev,
- politika hranjenja dokumentov.

2. faktor – odnosi z javnostmi:

- organizacijske informacije o poslovanju in aktivnostih dostopne javnosti,
- politika odnosov z javnostmi, ki omogoča dostop do/posredovanje informacij o aktivnostih oz. delovanju organizacije,
- določena politika zaupnosti glede donatorjev, strank, zaposlenih in prostovoljcev,
- določene pritožbene usmeritve za ravnanje strank in zaposlenih v primeru pritožb,
- določena politika sprejemljivih daril.

3. faktor – zagovorništvo:

- oblikovanje in vzdrževanje skupnih partnerstev z lokalnimi skupnostmi, vladnimi agencijami, podjetji, z ostalimi nevladnimi organizacijami ali akademskim organizacijami (univerze, fakultete, inštituti ...),
- sodelovanje zaposlenih, prostovoljcev ... v postopkih javnih politik,
- spremljanje sprememb in novosti, ki se tičejo področja delovanja organizacije in sektorja,

- upoštevanje upravnih usmeritev lokalnih skupnosti, ministrstev in evropske unije, vključno s splošno dolžnostjo poročanja.

4. faktor – povezovanje:

- omejevanje sredstev namenjenih za lobiranje,
- upoštevanje zakona o integriteti in preprečevanju korupcije v primeru lobiranja.

Cronbach koeficient α je pri prvem faktorju 0,803, pri drugem 0,828, pri tretjem 0,725, pri četrtem pa 0,709. Skupna zanesljivost zunanjih dejavnikov je 0,876.

Za preverjanje hipoteze, *zunANJI vplivi deležnikov imajo večji vpliv na uspešnost slovenskih nevladnih izobraževalnih organizacij kot notranji ali na uspešnost slovenskih nevladnih izobraževalnih organizacij je zaznati več zunanjih vplivov deležnikov kot notranjih*, smo uporabili regresijsko analizo, kjer je odvisno spremenljivk predstavljal faktor poslanstvo, neodvisne spremenljivke pa so bile vse dimenzije zunanjih dejavnikov ter preostale tri dimenzije notranjih dejavnikov. Uporabili smo metodo enter, ki v modelu obdrži vse vključene neodvisne spremenljivke.

Pri preverjanju hipoteze smo z multiplo regresijsko analizo ugotovili povezanost med poslanstvom in vplivi notranjih in zunanjih deležnikov. Regresijski model se je pokazal kot značilen ($F = 6,752, p = 0,000$). Popravljen determinacijski koeficient znaša 0,365, kar pomeni, da je 36,5 % variiranja odvisne spremenljivke pojasnjene preko neodvisnih spremenljivk vključenih v model. Durbin-Watsonov test nam prav tako daje optimalne rezultate okoli vrednosti 2. Korelacija med neodvisnimi in odvisno spremenljivko – poslanstvo znaša 0,655.

Ugotovili smo, da na poslanstvo v NVO statistično značilno (pri stopnji tveganja 5 %) vplivajo trije zunanji dejavniki (odnosi z javnostmi, zagovorništvo in povezovanje), ter en notranji (urejenost). Največji vpliv (glede na beta vrednost) na odvisno spremenljivko imajo odnosi z javnostmi, sledi zagovorništvo (preglednica 1.3).

Standardizirani regresijski koeficient urejenost znaša, $-0,304$ in ima statistično značilen (sig. 0,028) negativen vpliv na pojasnjevanje odvisne spremenljivke – poslanstvo. Standardizirani regresijski koeficient odnosi z javnostmi znaša 0,574 in ima statistično značilen (sig. 0,000) vpliv na pojasnjevanje odvisne spremenljivke – poslanstvo. Enako velja za standardizirani regresijski koeficient zagovorništvo, le-ta znaša 0,384 in ima statistično značilen (sig. 0,004) vpliv na pojasnjevanje odvisne spremenljivke – poslanstvo. Standardizirani regresijski koeficient

Preglednica 1.3 Regresijski Model

Model 3	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Konstanta	0,007	0,095	-	0,071	0,944
NOT ₁ Odločanje	-0,156	0,116	-0,156	-1,350	0,182
NOT ₂ Urejenost	-0,308	0,136	-0,304	-2,256	0,028
NOT ₄ Interni nadzor	-0,133	0,123	-0,133	-1,086	0,282
ZUN ₁ Odnosi z javnostmi	0,578	0,114	0,574	5,083	0,000
ZUN ₂ Zbiranje sredstev	0,306	0,139	0,304	2,209	0,031
ZUN ₃ Zagovorništvo	0,387	0,105	0,384	3,696	0,000
ZUN ₄ Povezovanje	-0,099	0,114	-0,099	-0,869	0,388

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) B, (2) standardna napaka, (3) β , (4) t, (5) stopnja značilnosti.

Preglednica 1.4 Povzetek regresijskega modela

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
0.655	0.429	0.365	0.80251293	2.146

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) R, (2) R^2 , (3) popravljen R^2 , (4) standardna napaka ocene, (5) Durbin-Watsonova statistika. Neodvisne spremenljivke: ZUN₄ povezovanje, ZUN₃ zagovorništvo, ZUN₂ zbiranje sredstev, ZUN₁ odnosi z javnostmi, NOT₁ odločanje, NOT₄ interni nadzor, NOT₂ urejenost.

zbiranje sredstev znaša, 0,304 in ima statistično značilen (sig. 0,031) vpliv na pojasnjevanje odvisne spremenljivke – poslanstvo. V nadaljevanju predstavimo še povzetek regresijskega modela.

Hipotezo potrdimo, ter lahko trdimo, da imajo zunanji vplivi deležnikov večji vpliv na uspešnost slovenskih nevladnih izobraževalnih organizacij kot notranji. Tekom analize so notranji dejavniki v glavnem izkazali kot statistično nepomembni. Na poslanstvo najmočnejše vpliva zunanji faktor odnosi z javnostmi ($\beta = 0,574$), sledi zagovorništvo ($\beta = 0,293$) in zbiranje sredstev ($\beta = 0,304$), negativen vpliv pa ima notranji dejavnik urejenost ($\beta = -0,304$).

Sklep

V raziskavi je sodelovalo 71 predstavnikov različnih NVO, od tega 63,4 % žensk. Anketiranci imajo fakultetno izobrazbo (73,2 %), v zavodu so v povprečju zaposleni $M = 7,4$ let, na sedanjem delovnem mestu pa $M = 5,8$ let. Sodelujoče NVO so stare $M = 9,2$ let, v povprečju imajo $M = 3,3$ zaposlenih, 23,9 % sodelujočih ima status prostovoljske organizacije.

S faktorško analizo smo oblikovali štiri faktorje za notranje in štiri faktorje za zunanje dejavnike. Pri notranjih dejavniki (odločanje, ure-

jenost, poslanstvo in interni nadzor) pojasnimo 61,3 % skupne variance, pri zunanjih (zbiranje sredstev, odnosi z javnostmi, zagovorništvo, povezovanje) pa 55,5 % skupne variance.

Z regresijsko analizo smo ugotovili, da imajo odnosi z javnostmi, zagovorništvo, zbiranje sredstev in urejenost statistično značilen vpliv na poslanstvo NVO, s štirimi dejavniki (treimi zunanjimi faktorji in enim notranjim) pojasnimo 36,5 % variabilnosti odvisne spremenljivke. Tako lahko potrdimo hipotezo, s katero smo predvidevali, zunanji vplivi deležnikov imajo večji vpliv na uspešnost slovenskih nevladnih izobraževalnih organizacij kot notranji. Tekom analize smo namreč prišli do spoznanja, da bilančni podatki pri NVO ne igrajo pomembne vloge, ter zato merjenje uspešnosti skozi spekter finančne uspešnosti opustili. Sedanja analiza je usmerjena na obravnavo poslanstva kot ključne mere za uspeh NVO.

Literatura

- Adam, F., D. Modic, D. Podmenik in I. Čančar. 2013. »Študija o tretjem sektorju v Sloveniji za potrebe projekta ENRI.« Središče Rotunda, Koper.
- AJPES. 2013. *Zbirka finančnih podatkov*. Ljubljana: AJPES.
- Anheier, H. K. 2014. *Nonprofit Organizations: Theory, Management and Policy*. London: Routledge.
- Anheier, H. K., R. Hass in A. Beller. 2013. »Accountability and Transparency in the German Nonprofit Sector: A Paradox?« *International Review of Public Administration* 18 (3): 96–105.
- Barman, E. 2013. »Classificatory Struggles in the Nonprofit Sector: The Formation of the National Taxonomy of Exempt Entities, 1969–1987.« *Social Science History* 37 (1): 103–141.
- Brown, D. L., in M. H. Moore. 2001. »Accountability, Strategy, and International Non-Governmental Organizations.« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 30 (3): 569–587.
- Candler, G., in G. Dumont. 2010. »A Non-Profit Accountability Framework.« *Canadian Public Administration* 53 (2): 259–279.
- Christensen, R. A., in A. Ebrahim. 2006. »How Does Accountability Affect Mission? The Case of a Nonprofit Serving Immigrants and Refugees.« *Nonprofit Management and Leadership* 17 (2): 195–209.
- Christopher, B. K., in M. Hupfer. 2004. »Mission Statements in Canadian Hospitals.« *Journal of Health Organization and Management* 18 (2): 92–110.
- Costa, E., T. Ramus in M. Andreaus. 2011. »Accountability as a Managerial Tool in Non-Profit Organizations: Evidence from Italian CSVs.« *Voluntas* 22 (3): 470–493.

- Cutt, J. 1982. »Accountability, Efficiency, and the 'Bottom Line' in Non-profit Organizations.« *Canadian Public Administration* 25 (3): 311–331.
- Dacombe, Rod. 2011. »Can We Argue Against It? Performance Management and State Funding of Voluntary Organizations in the UK.« *Public Money and Management* 31 (3): 159–166.
- Dahrendorf, R. 1989. »Die gefährdete Civil Society.« V *Europa und die Civil Society*, ur. K. Michalski, 247–264. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Davis, J. H., D. F. Schooman in L. Donaldson. 1997. »Toward a Stewardship Theory of Management.« *The Academy of Management Review* 22 (1): 20–47.
- DiMaggio, P. J., in H. K. Anheier. 1990. »The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors.« *Annual Review of Sociology* 16:137–159.
- Drucker, P. F. 1989. »What Business Can Learn from Nonprofits.« *Harvard Business Review* 67 (4): 88–93.
- Evers, A., in J.-L. Laville, ur. 2004. *The Third Sector in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Forbici, G., T. Divjak, B. Osonkar, V. Dernovšek in M. Verbajš. 2010. *Skupaj za skupnost: priročnik o sodelovanju med občinami in nevladnimi organizacijami*. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij CNVOS.
- Forsé, M. 1984. »Le creation d'associations: Un indicateur de changement social.« *Observations et Diagnostics Economiques* 6 (1): 125–145.
- Gagne, R. L. 1996. »Accountability and Public Administration.« *Canadian Public Administration* 39 (2): 213–225.
- Greiling, D. 2010. »Balanced Scorecard Implementation in German Non-Profit Organisations.« *International Journal of Productivity and Performance Management* 59 (6): 534–554.
- Habermas, J. 1992. *Faktizität und Geltung: Beiträge zur diskurstheoretischen Recht und des Demokratischen Rechtsstaats*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Hall, M. 2014. »Evaluation Logics in the Third Sector.« *Voluntas* 25 (2): 307–336.
- Huang, H. J., in K. Hooper. 2011. »New Zealand Funding Organisations: How Do They Make Decisions on Allocating Funds to Not-for-Profit Organisations?« *Qualitative Research in Accounting and Management* 8 (4): 425–449.
- Hvalič, S., J. Ramovš in K. Ramovš. 2001. *National Report: Third Sector in Slovenia*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- Kanter, R. M., in D. V. Summers. 1987. »Doing Well while Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organiza-

- tions and the Need for a Multiple-Constituency Approach.« *V The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, ur. W. W. Powell, 154–166. New Haven, CT: Yale University Press.
- Kaplan, R. S. 2001. »Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations.« *Nonprofit Management and Leadership* 11 (3): 353–370.
- Kearns, K. P. 1994. »The Strategic Management of Accountability in Non-Profit Organizations: An Analytical Framework.« *Public Administration Review* 54 (2): 185–192.
- . 1996. *Managing for Accountability: Preserving the Public Trust in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Keast, D. H., C. K. Bowering, A. W. Evans, G. L. Mackean, C. Burrows in L. D'Souza. 2004. »MEASURE: A Proposed Assessment Framework for Developing Best Practice Recommendations for Wound Assessment.« *Wound Repair and Regeneration* 12 (1): 1–17.
- Klenovšek, T., B. Grafenauer, T. Divjak, M. Verbajs, T. Strojjan, S. Vrblca in P. Šporar. 2006. »Celovita analiza pravnega okvira za delovanje nevladnih organizacij: končno poročilo.« Pravna fakulteta, Maribor.
- Knapp, M., E. Robertson, in C. Thomason. 1990. »Public Money, Voluntary Action: Whose Welfare?« *V The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, ur. H. K. Anheier in W. Seibel, 183–218. Berlin in New York: De Gruyter.
- Kolarič, Z., in T. Rakar. 2010. »Vloga in pomen zasebnega neprofitnega sektorja v Sloveniji.« Predstavljeno na mednarodni konferenci Krepitev dialoga in vloge NVO v javnem zdravju v Republiki Sloveniji in Evropski uniji, Ljubljana, 26. marec.
- Kolarič, Z., A. Črnak-Meglič in M. Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lawry, R. P. 1995. »Accountability and Nonprofit Organizations: An Ethical Perspective.« *Nonprofit Management and Leadership* 6 (2): 171–180.
- Lehn, M. B. 2010. »Mediating Accountability: How Nonprofit Funding Intermediaries Use Performance Measurement and Why It Matters for Governance.« *Public Performance and Management Review* 33 (4): 594–618.
- Miller, D., in C. Sardais. 2011. »Angel Agents: Agency Theory Reconsidered.« *Academy of Management Perspectives* 25 (2): 6–13.
- Milward, B. 1996. »Symposium on the Hollow State: Capacity, Control, and Performance in Inter-Organizational Settings.« *Journal of Public Administration Research and Theory* 6:193–195.

- Monnier, L., in B. Thiry. 1997. *Mutations structurelles et intérêt général: vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative?* Paris: Ciriec International; Bruxelles: DeBoeck université.
- Moore, M. H. 2000. »Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit and Governmental Organizations.« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29 (1): 183–208.
- Mumby, D. K. 1988. *Communication and Power in Organizations: Discourse, Ideology, and Domination*. Norwood, NJ: Ablex.
- Munir, R., K. Baird in S. Perera. 2013. »Performance Measurement System Change in an Emerging Economy Bank.« *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 26 (2): 196–233.
- Najam, A. 1996. »NGO Accountability: A Conceptual Framework.« *Development Policy Review* 14 (3): 339–353.
- Neely, A., B. Marr, G. Roos, S. Pike in O. Gupta. 2003. »Towards the Third Generation of Performance Measurement.« *Controlling* 3:129–135.
- Neymeyr, K., G. G. Candler, in G. Dumont. 2007. »A Nonprofit Accountability Audit Framework.« Prispavek na letni konferenci Midwest Political Science Association, Chicago, 12.–15. april.
- Neymeyr, K. 2005. »Non-profit Accountability Auditing: Application of an Accountability Audit Matrix to Fifteen Non-profit Organizations in Rhode Island and Massachusetts.« Magistrsko delo, Bridgewater State University, Bridgewater, MA.
- Nicholls, A. 2009. »We do Good Things, Don't We? Blended Value Accounting in Social Entrepreneurship.« *Accounting, Organizations and Society* 34 (6–7): 755–769.
- Osborne, D., in T. Gaebler. 1993. »Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector.« Reading, MA: Addison-Wesley.
- Klenovšek, T., B. Grafenauer, T. Divjak, M. Verbajs, T. Strojan, S. Vrbica in P. Šporar. 2006. »Celovita analiza pravnega okvira za delovanje nevladnih organizacij: končno poročilo.« Pravna fakulteta Univerze v Mariboru, Maribor; Pravno-informacijski center nevladnih organizacij, Ljubljana.
- Potter, J. D. in S. E. S. Crawford. 2008. »Organizational Ecology and the Movement of Nonprofit Organizations.« *State & Local Government Review* 40 (2): 92–100
- Putnam, L. L. 1989. »Negotiation and Organizing: Two Levels of Analysis within the Weickian Model.« *Communication Studies* 40 (4): 249–257.
- Rakar, T., S. Vrbica, T. Deželan, Z. Kolarič, A. Črnak-Meglič, M. Na-

- gode in A. Matoz. 2010. »Raziskava indeks civilne družbe: končno poročilo.« Inštitut RS za socialno varstvo in Pravno-informacijski center nevladnih organizacij, Ljubljana.
- Rakar, T., T. Deželan, S. Š. Vrba, Z. Kolarič, A. Črnak Meglič in M. Nagode. 2011. *Civilna družba v Sloveniji*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Rathgeb Smith, S., in M. Lipsky. 1994. »Non-Profits for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting.« Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Reheul, A.-M., T. Caneghem in S. Verbruggen. 2014. »Financial Reporting Lags in the Non-profit Sector: An Empirical Analysis.« *Voluntas* 25 (2): 352–377.
- Romzek, B. S., in M. J. Dubnick. 1987. »Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy.« *Public Administration Review* 47 (3): 227–238.
- Rončević, B. 2001. Nekaj nastavkov za sociološko obravnavo nevladnih organizacij. V *Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij*, ur. D. Jelovac, 23–35. Ljubljana: Radio Študent; Koper: Visoka šola za management.
- Saj, P. 2013. »Charity Performance Reporting: Comparing Board and Executive Roles.« *Qualitative Research in Accounting and Management* 10 (3–4): 347–368.
- Salamon, L. M. 2010. »Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World.« *Annals of Public and Cooperative Economics* 81 (2): 167–210.
- Schafer, A. 1999. »A Wink and a Nod: A Conceptual Map of Responsibility and Accountability in Bureaucratic Organizations.« *Canadian Public Administration* 42 (1): 5–25.
- Schlenker, B. R., T. W. Britt, J. Pennington, R. Murphy in K. Doherty. 1994. »The Triangle Model of Responsibility.« *Psychological Review* 101 (4): 632–652.
- Schobel, K., in C. Scholey. 2012. »Balanced Scorecards in Education: Focusing on Financial Strategies.« *Measuring Business Excellence* 16 (3): 17–28.
- Shapiro, P. S. 2005. »Agency Theory.« *Annual Review of Sociology* 31: 263–284.
- Standerfer, C., in J. Schafer. 2011. »Holding Nonprofits Accountable: Frameworks That Distinguish between Looking Good and Doing Good.« Predstavljeno na konferenci »Improving the Quality of Public Services and Public Management«, Moskva, 28.–29. junij.
- Szper, R., in A. Prakash. 2011. »Charity Watchdogs and the Limits of Information-Based Regulation.« *Voluntas* 22 (1): 112–141.

- Van Puyvelde, S., R. Caers, C. Du Bois in M. Jegers. 2012. »The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship Theories.« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41 (3): 431–451.
- Viader, A. M., in M. I. Espina. 2013. »Are Not-for-Profits Learning from For-Profit-Organizations? A Look into Governance.« *Corporate Governance* 14 (1): 1–14
- Walzer, M. 1995. »The Concept of Civil Society.« V *Toward a Global Civil Society*, ur. M. Walzer, 7–28. Oxford: Berghahn Books.
- Wang, Y., in J. Lin. 2011. »Empirical Research on Influence of Mission Statements on the Performance of Nonprofit Organization.« *Procedia Environmental Sciences* 11 (A): 328–333.
- Ware, A. 1989. *Between Profit and State: Intermediate Organizations in Britain and the United States*. Cambridge: Polity.
- Weiss, J. A., in S. K. Piderit. 1999. »The Value of Mission Statements in Public Agencies.« *Journal of Public Administration Research and Theory* 9 (2): 193–224.

Impact of Stakeholders on the Performance of Non-Governmental Organizations

The article examines non-governmental organisations in education, the influences and relationships between internal and external stakeholders. The empirical part is based on checking hypotheses related to the research on internal and external interests of stakeholders on the performance. It was found out that following the company mission leads to the effectiveness of non-governmental organisations.

Key Words: non-governmental organisations, stakeholders, interests, management

2 Pogled delodajalcev na znanja in kompetence diplomantov višjih strokovnih šol

Marina Vodopivec in Doris Gomezelj Omerzel

Prispevek obravnava pomen merjenja pričakovanj in zadovoljstva z izobraževanjem s strani delodajalcev. Raziskava zajema področje terciarnega izobraževanja, točneje izobraževanje na višjih strokovnih šolah (v nadaljevanju VSŠ) v programih poslovni sekretar in ekonomist. Z vidika teorije trženja so delodajalci obravnavani kot odjemalci in na ta način so tudi proučevana njihova pričakovanja (ter posledično zadovoljstvo) z znanjem in kompetencami, ki so si jih pri njih zaposleni diplomanti pridobili v procesih izrednega izobraževanja na VSŠ. Rezultate raziskave prikazujemo kot primer ugotavljanja pričakovanj delodajalcev glede znanja in kompetenc in kot napotilo šolam, kaj je v procesu izobraževanja v skladu s temi pričakovanji in kaj ne. Za šole so tako pridobljene informacije pomembne, saj jim pomagajo pri razvoju kurikulumov in istočasno omogočajo hitro ukrepanje pri tistih znanjih in kompetencah, kjer je to potrebno.

Ključne besede: zadovoljstvo, znanje, kompetence, izobraževanje, izobraževanje kot storitev

Uvod

Gospodarska kriza je pokazala, da obstanejo samo tista podjetja, ki so sposobna hitrega prilagajanja spremembam na tržišču. Hitro prilagajanje pa je mogoče le ob ustreznem znanju. Minimalno izobraževanje zaposlenih, ki je osredotočeno samo na znanja v zvezi z določenim delovnim mestom, postane nezadostno, ko se podjetje znajde v situaciji, ki od njega zahteva strukturne spremembe. Zaposleni imajo v teh primerih premalo splošnega in širokega znanja, da bi se lahko prilagodili novim izzivom. Vzporedno z novimi potrebami podjetij in tudi javnega sektorja po izobraževanju se je v zadnjih letih v Sloveniji razvila tudi obsežna in raznovrstna ponudba novih izobraževalnih programov, tako v okviru javnih zavodov kot pri zasebnikih. Vendar je za zdaj zbranih še zelo malo empiričnih podatkov o tem, koliko ta nova ponudba zares

ustreza potrebam gospodarstva. Namen prispevka je: prvič, zapolniti to vrzel in raziskati, kaj se dogaja s formalnim izobraževanjem v slovenskih podjetjih, kaj delodajalci menijo o tovrstnem izobraževanju in kakšna so njihova pričakovanja (ter posledično zadovoljstvo) v zvezi z znanjem in kompetencami, ki si jih zaposleni pridobijo v procesih izrednega izobraževanja na vsi.

Teoretična izhodišča

DeShields, Kara in Kaynak (2005, 129) izhajajo iz spoznanja, da je izobraževalnim inštitucijam že nekaj časa jasno, da sodijo med storitvene dejavnosti in da morajo, tako kot storitvena podjetja, bolj poudariti pričakovanja in potrebe svojih odjemalcev (študentov kot primarnih odjemalcev in delodajalcev, ki te študente zaposlujejo, kot sekundarnih odjemalcev). Pri nas je ugotavljanje zadovoljstva v šolstvu postalo pomembno takrat, ko so tudi na področju šolstva nastopile »tržne razmere« pravijo Trnavčevič idr. (2008, 8). Pri tem pa ne smemo pozabiti, na kar opozarja tudi Faganel (2010, 40), da morajo biti študijski programi tako akademsko utemeljeni kot relevantni za trg dela.

Merjenje zadovoljstva odjemalcev z izobraževalnimi storitvami postaja vedno pomembnejše, trdi Možina (2007, 7), saj je zadovoljstvo eden izmed temeljnih gradnikov sistema presojanja in razvijanja kakovosti v izobraževanju. Kompleksnost, zapletenost in nenehno spreminjanje vsega okrog nas zahtevajo opremljenost posameznika s številnimi znanji in kompetencami (Barle, Trunk Širca in Lesjak 2008). Če se morajo na eni strani, organizacije hitro odzvati na vse večje spremembe okolja, kot trdi Merkač Skok (2005), so na drugi strani izobraževalne inštitucije tiste, ki morajo spremljati in vrednotiti učinke in posledice izobraževalne dejavnosti tudi v samem delovnem okolju, kamor se vračajo ali vanj vstopajo izobraževanci po končanem izobraževanju (Razgoršek 2006).

Harvey in Mason (1996, 1) ugotavljata, da pričakujejo delodajalci od diplomantov sposobnosti za hitro in učinkovito vključitev v organizacijo. Osnovno vprašanje, ki se pri tem poraja je, kaj si delodajalci predstavljajo pod pojmom »kakovostni diplomant« in kako naj izobraževalne inštitucije zadovoljijo tem zahtevam. Temeljni razlogi, zakaj delodajalci zaposlujejo diplomante, skupni tako za velika kot majhna podjetja, so:

- znanje in ideje, ki jih diplomanti prinesejo v organizacijo;

- pripravljenost diplomantov za učenje;
- prožnost, prilagodljivost in sposobnost za spopadanje s spremembami;
- logično, analitično, kritično reševanje problemov in vpliv na področju inovacij.

Delodajalci torej ne zaposlujejo diplomantov le zaradi njihovega neposrednega prispevka k delovnemu procesu, temveč, ker pričakujejo, da bodo tako popeljali organizacijo naprej pri soočenju s stalnimi in hitrimi spremembami. Pri tem sta avtorja Harvey in Mason (1996) identificirala pet širokih področij lastnosti, ki bi jih diplomanti, po mnenju delodajalcev, morali imeti: znanje, intelektualne sposobnosti, sposobnost delovanja v sodobni organizaciji, spretnosti v medsebojnih odnosih in komunikacijske spretnosti.

Ker so podjetja zmanjšala obseg delovne sile, potrebujejo zaposlene, ki so sposobni opravljati širši spekter nalog kot doslej, trdita Wickramasinghe in Perera (2010, 229). Ob uvajanju Bolonjske reforme, trdita Reinalda in Kulesza (2006 v Pavlin 2007, 169), se izobraževalne institucije in ustvarjalci politike sprašujejo, katere kompetence so potrebne za uspešno vključitev diplomantov na trg dela. Pri tem jih zanima, v kolikšni meri naj te kompetence razvije izobraževalni sistem in v kolikšni meri jih je možno razviti v podjetju. Analize potreb delodajalcev s čim bolj natančnimi predvidevanji za prihodnost so tiste, ki bodo pomagale univerzam in drugim izobraževalnim institucijam, da izboljšajo svojo ponudbo (Repovž, 2011, 30). Visokošolsko izobraževanje v Evropi bi moralo bistveno bolj prisluhniti potrebam sodobnega trga dela, tako kar se tiče študijskega programa kot samega pedagoškega procesa. Repovževa (2011) navaja, da so zadnje raziskave v Evropi ugotovile, da je večina delodajalcev zadovoljna z znanjem današnjih diplomantov, čeprav se to znanje med posameznimi fakultetami razlikuje. Tudi Gomezelj Omerzel in Azevedo (2008, 70) govorita o naraščajoči potrebi po vključevanju delodajalcev v proces zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu. Gallupova raziskava (2010) na vzorcu več kot 7.000 podjetij z več kot 50 zaposlenimi iz vse Evropske unije je kot najpomembnejše spretnosti in sposobnosti (angl. *skills and capabilities*), ki jih delodajalci iščejo pri zaposlovanju diplomantov terciarnega izobraževanja, identificirala spretnosti timskega dela, specifične spretnosti posameznega sektorja, komunikacijske spretnosti, računalniške spretnosti, sposobnost prilagajanja novi situaciji ter bralne in pisne sposobnosti.

V zadnjem času v literaturi o ocenjevanju kvalitete izobraževalnih programov in ustanov čedalje pomembnejše mesto pridobiva koncept zaposljivosti diplomantov. Tudi Wickramasinghe in Perera (2010) trdita, da si mora diplomant pridobiti takšna znanja in spretnosti, ki jih zna tudi ustrezno uporabiti in predstaviti delodajalcu, saj je od tega odvisna njegova zaposljivost.¹ Bolj zaposljivi so tisti diplomanti, ki imajo ustrezno kombinacijo znanja, razumevanja in osebnostnih lastnosti, saj jim to omogoča, da bodo tudi bolj uspešni na izbranem področju, kar predstavlja korist ne samo za njih, ampak tudi za organizacijo in družbo v celoti.

Lowden idr. (2011) tudi ugotavljajo, da je za izboljšanje zaposljivosti diplomantov ključno sodelovanje in trajno partnerstvo delodajalcev in izobraževalnih ustanov, predvsem skozi močne in aktivne karijerne centre, pa tudi skozi zastopanje delodajalcev v upravnih in programskih odborih ustanov terciarnega izobraževanja. Za zaposljivost so po mnenju avtorjev pomembne spretnosti predvsem pozitiven odnos, sposobnost upravljanje sebe, timsko delo, osveščenost glede posla in strank, sposobnost reševanja problemov, komunikativnost in pismenost, praktična računsko spretnost in praktična informacijska spretnost.

Metodologija

Namen prispevka je ugotoviti, v kolikšni meri izobraževanje na vsš zadovoljuje potrebe gospodarstva in kakšna sta zadovoljstvo in pričakovanja delodajalcev glede znanja in kompetenc, ki so si jih zaposleni pridobili med šolanjem. Osnovni cilj je ugotoviti, kakšen pomen delodajalci pripisujejo posameznim znanjem in kompetencam, pridobljenim na vsš, kakšna so pričakovanja delodajalcev o posameznih znanjih in kompetencah, pridobljenih na vsš in proučiti sodelovanje med delodajalci in izobraževalnimi inštitucijami.

Na podlagi pregleda domače in tuje literature s področja merjenja zadovoljstva v storitvenih dejavnostih in literature, ki se nanaša na ugotavljanje vrzeli med pričakovanji izobraževalnih inštitucij in trgom dela, smo glede na navedene cilje postavili naslednje hipoteze:

H1 Delodajalci so v povprečju bolj zadovoljni z znanjem, ki ga pridobijo

¹ Pod pojmom zaposljivosti so zajete oziroma opisane tri ključne značilnosti: možnost, da si pridobimo prvo zaposlitev; možnost, da ohranimo delovno mesto in lahko prehajamo med delovnimi mesti znotraj organizacije; in možnost da si pridobimo novo zaposlitev (Wickramasinghe in Perera 2010, 226).

njihovi zaposleni med izobraževanjem, manj pa s pridobljenimi kompetencami.

- H2 *Delodajalci v povprečju pripisujejo večjo pomembnost za opravljanje del in nalog kompetencam kot znanjem.*
- H3 *Delodajalci, ki na kakšen koli način sodelujejo v izobraževalnem procesu na vsš, so v povprečju bolj zadovoljni z znanjem in kompetencami svojih zaposlenih po končanem šolanju kot tisti, ki v izobraževanje niso vključeni.*

Metode raziskovanja

Za namen pridobivanja podatkov je bil sestavljen strukturiran anketni vprašalnik. Namenjen je bil ugotavljanju zadovoljstva delodajalcev z znanji in kompetencami diplomantov višjih strokovnih šol, ki so si jih pridobili med študijem. V raziskavo so bili zajeti delodajalci diplomantov dveh študijskih programov, ekonomist in poslovni sekretar. Vprašalnik je bil predhodno preverjen, na ta način smo se želeli izogniti nejasnostim in dvoumnostim pri postavljenih vprašanjih. Anketiranje je potekalo on-line, uporabljeno je bilo odprto kodno orodje Lime Survey. V spremnem pismu šolam smo predstavili raziskavo in jih zaprosili, naj pošljejo po elektronski pošti delodajalcem spremni dopis in povezavo do spletnega naslova spletne ankete. Anketirancem smo zagotovili anonimnost, saj so se vsi odgovori zbirali na posebnem strežniku anketnega sistema projekta e-šolstvo, ki ni bil povezan z nobeno vsš.

V uvodnem delu smo anketirancem predstavili vprašalnik in njegov namen ter jih zaprosili za sodelovanje. Sledilo je nekaj vprašanj o anketirancih (spol, starost, naziv delovnega mesta in stopnja izobrazbe). Osrednji del je bil namenjen vprašanjem o pomembnosti poslovnega znanja in kompetenc, ter zadovoljstva delodajalcev z le temi. V enem sklopu nas je zanimalo, koliko se delodajalcem zdijo pomembna posamezna področja znanja ter kompetence, ki so si jih pri njih zaposleni diplomanti pridobili z izobraževanjem na vsš. Uporabili smo 5 stopenjsko Likertovo lestvico (kjer je 1 pomenilo »ni pomembno«, 5 pa je pomenilo »zelo pomembno«). V naslednjem sklopu pa smo spraševali po zadovoljstvu delodajalcev s poslovnimi znanji in kompetencami, ki so si jih pri njih zaposleni diplomanti pridobili z izobraževanjem na vsš. Tudi v tem primeru smo uporabili 5 stopenjsko Likertovo lestvico (kjer je 1 pomenilo »zelo nezadovoljen«, 5 pa je pomenilo »zelo zadovoljen«). Poleg tega smo delodajalce vprašali še, kakšno je njihovo splošno za-

dovoljstvo delodajalcev z delom, znanjem in kompetencami zaposlenih diplomantov. Na koncu smo jih povprašali še o sodelovanju med šolo in podjetjem, saj nas je posebej zanimalo, ali delodajalci sploh sodelujejo s šolami in kakšno je to sodelovanje.

Za analiziranje podatkov smo uporabili programski paket SPSS, in sicer smo z metodo univariatne analize predstavili osnovne značilnosti vzorca ter za vsako spremenljivko izračunali povprečno vrednost. Z metodami bivariatne analize (ker smo za pridobivanje podatkov uporabili intervalno lestvico, smo se odločili za *t*-test za odvisne vzorce) smo preverjali statistično pomembnost razlik med povprečnimi vrednostmi ocene posameznih spremenljivk, s pomočjo matrice pomembnost-zadovoljstvo pa smo na enostaven način prikazali razporeditev posameznih znanj in kompetenc (glede na pomembnost in zadovoljstvo) pri delodajalcih.

Vzorčenje in vzorec

K sodelovanju v raziskovalnem delu smo povabili vseh 25 VSŠ, ki so v zadnjih treh letih aktivno izvajale strokovna programa poslovni sekretar in ekonomist, od katerih se je za sodelovanje v raziskavi odločilo 8 šol. V vzorec smo zajeli samo tiste delodajalce, pri katerih so zaposleni diplomanti, ki so šolanje končali v zadnjih 3 letih. Na vprašalnik so odgovarjali neposredni nadrejeni novo zaposlenih diplomantov ali vodje kadrovskega oddelka v podjetju ali ustanovi.

Analiza rezultatov

Podatke, ki smo jih pridobili s pomočjo anketnih vprašalnikov, smo obdelali s statističnim programom SPSS in jih v tem poglavju prikazujemo, analiziramo in interpretiramo.

Opis vzorca

Na spletnem naslovu, kjer smo zbirali odgovore na spletno anketo se je zbralo 127 izpolnjenih vprašalnikov, za nadaljnjo analizo smo uporabili 107 vprašalnikov, ki so imeli zadosten delež veljavnih odgovorov.

Večina anketirancev iz vrst delodajalcev je bila ženskega spola. Anketirani delodajalci pripadajo različnim starostnim kategorijam, največ pa jih pripada starostni skupini med 41 in 50 let ali 31 in 40 let. Več kot polovica anketiranih delodajalcev ima višješolsko ali visokošolsko izobrazbo. To je razumljivo, saj so anketo izpolnjevali delodajalci, ki so diplomantu nadrejeni in je pričakovano, da imajo vsaj enako ali višjo

Preglednica 2.1 Opis vzorca

Kategorija		Število	Delež*
Spol	Ženski	80	74,8
	Moški	27	25,2
	Skupaj	107	100,0
Starost	Do vključno 30	14	13,1
	Med 31 in 40	33	30,8
	Med 41 in 50	42	39,3
	Med 51 in 60	18	16,8
	Skupaj	107	100,0
Izobrazba	Poklicna	2	1,9
	Srednja šola	14	13,1
	Višja šola	35	32,7
	Visokošolska ali univerzitetna	48	44,9
	Drugo	8	7,5
	Skupaj	107	100,0
Organizacija	Gospodarska družba	67	62,6
	Javni sektor	29	27,1
	Neprofitna organizacija	5	4,7
	Drugo	6	5,6
	Skupaj	107	100,0

OPOMBE * V odstotkih.

izobrazbo. V anketiranju so v pretežni meri sodelovali delodajalci iz gospodarskih družb.

Pomembnost in zadovoljstvo s posameznimi znanji in kompetencami

V anketnem vprašalniku smo sestavili nabor najpomembnejših znanj in kompetenc, ki so skupni za oba programa ekonomist in poslovni sekretar. V tem podglavju prikazujemo povprečne vrednosti ocen za posamezna znanja in kompetence pri delodajalcih.

Med prvimi tremi najpomembnejšimi znanji za delodajalce je na prvem mestu znanje komuniciranja, na drugem delo z ljudmi in na tretjem organizacija dela.

Pomembnost in zadovoljstvo

Že v pregledu teoretičnih izhodišč smo omenili raziskave, v katerih so avtorji ugotavljali, katera znanja in spretnosti naj bi po mnenju deloda-

Preglednica 2.2 Povprečna ocena pomembnosti posameznih znanj in zadovoljstvo z njimi

Področje	Pomembnost	Zadovoljstvo
Ekonomija	3,52	3,28
Računovodstvo	3,28	3,11
Pravo in zakonodaja	3,63	3,24
Delo z ljudmi	4,36	3,35
Poslovni jeziki	3,85	3,12
Trženje	3,27	3,27
Informacijsko-komunikacijska tehnologija	3,93	3,21
Finance	3,37	3,08
Komuniciranje	4,44	3,33
Organizacija dela	4,31	3,41
Povprečje	3,80	3,24

OPOMBE Na lestvici od 1 do 5.

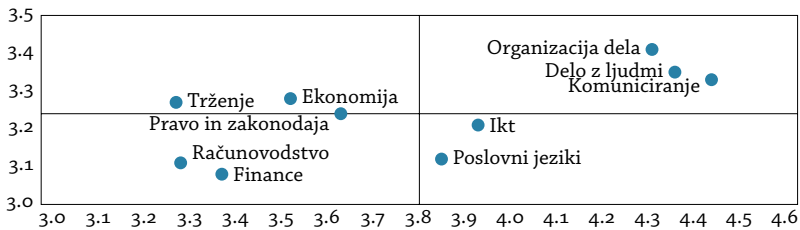
Preglednica 2.3 Povprečna ocena pomembnosti posameznih kompetenc in zadovoljstvo z njimi

Kompetenca	Pomembnost	Zadovoljstvo
Kritično mišljenje	3,73	3,26
Presojanje in odločanje	4,03	3,12
Sistemska analiza	3,42	3,01
Reševanje kompleksnih problemov	3,70	3,11
Upravljanje s časom	4,00	3,20
Upravljanje človeških virov	3,64	3,18
Govorne sposobnosti	4,16	3,30
Pisne sposobnosti	4,04	3,40
Postavljanje prednostnih nalog	4,15	3,35
Povprečje	3,87	3,22

OPOMBE Na lestvici od 1 do 5.

jalcev imeli diplomanti, ki se zaposlijo pri njih. spretnosti. Tudi nas je v nadaljevanju raziskave zanimalo, katerim znanjem in katerim kompetencam delodajalci pripisujejo največjo pomembnost. Rezultati kažejo, da so delodajalci vsem znanjem in vsem kompetencam, ki jih pridobijo diplomanti v izobraževalnem procesu na vsŠ, pripisali pomembnost, ki je višja od povprečne vrednosti 3 (na ocenjevalni lestvici od 1 do 5).

Pri tem, ko poznamo pomembnost, ki jo delodajalci pripisujejo posameznim znanjem, nas zanima seveda tudi zadovoljstvo s temi istimi



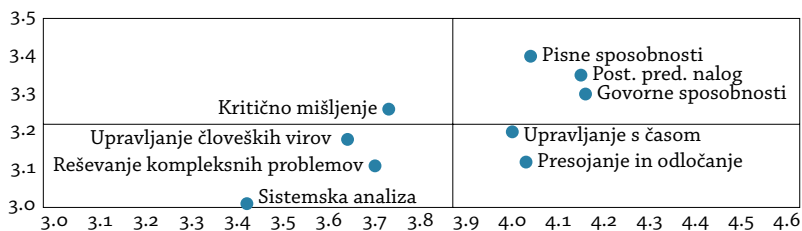
Slika 2.1 Matrika pomembnost–zadovoljstvo za posamezna znanja pri delodajalcih

znanji. Zadovoljstvo in pomembnost smo zato prikazali na sliki 1 s pomočjo razsevnega diagrama, s katerim prikazujemo porazdelitev znanj glede na povprečno oceno pomembnosti in zadovoljstva, ki so jih posameznim znanjem pripisali delodajalci. Razsevni diagram nam na enostaven način prikaže povezavo med pomembnostjo in zadovoljstvom in je dragocen zlasti zato, ker nas opozori, katera so tista znanja, ki se zdijo delodajalcem pomembna, niso pa z njimi zadovoljni. Tem znanjem morajo šole v prihodnje posvečati večjo pozornost. Lahko rečemo, da je razsevni diagram sintetični prikaz in kot tak povratna informacija za načrtovalce kurikulumov.

V zgornjem desnem kotu razsevnega diagrama (slika 2.1) so prikazana znanja, ki so jim delodajalci pripisali največjo pomembnost in največje zadovoljstvo hkrati. V tem kvadratu je več posameznih znanj, npr. organizacija dela, delo z ljudmi, komuniciranje, ki so jih po obeh kriterijih delodajalci nadpovprečno ocenili.

Spodnji desni kvadrat vsebuje znanja, ki so jih delodajalci ocenili kot pomembna, zadovoljstvo z njimi pa je nižje od povprečnega zadovoljstva. V tem kvadratu najdemo znanji: IKT in poslovni jeziki. Ker delodajalci ocenjujejo, da sta ti dve znanji pomembni, bi morali načrtovalci kurikulumov temu posvetiti večjo pozornost. Načrtovalci kurikulumov bi morali razmisliti, zakaj so s tema znanjema delodajalci manj zadovoljni in kaj bi lahko na tem področju naredili, da bi se stanje izboljšalo. To je torej področje, ki zahteva takojšnje ukrepanje.

Levi zgornji kvadrat vsebuje znanja iz trženja, ekonomije in prava z zakonodajo. Z njimi so delodajalci zadovoljni, torej morajo šole ohranjati dosedanja nivo posredovanja tega znanja. Presežke, ki so jih načrtovalci za izboljševanje teh znanj bi lahko usmerili drugam, npr. na znanje IKT in poslovnih jezikov. Znanji, ki jih najdemo v levem spodnjem kvadratu, sta računovodstvo in finance. Pozicija teh dveh znanj v matriki nam kaže, da sta trenutno na primerni ravni.



Slika 2.2 Matrika pomembnost–zadovoljstvo s kompetencami pri delodajalcih

V zgornjem desnem kotu razsevnega diagrama (slika 2.2) so prikazane kompetence, ki so jim delodajalci pripisali največjo pomembnost in največje zadovoljstvo hkrati. V tem kvadratu so tri kompetence: pisne sposobnosti, postavljanje prednostnih nalog in govorne sposobnosti.

Spodnji desni kvadrat vsebuje kompetence, ki so jih delodajalci ocenili kot pomembne, zadovoljstvo z njimi pa je nižje od povprečnega zadovoljstva. V tem kvadratu najdemo kompetenci: upravljanje s časom ter presojanje in odločanje. Ker delodajalci ocenjujejo, da sta ti dve kompetenci pomembni, bi morali načrtovalci kurikulumu ukrepati in delati na izboljšavi teh kompetenc.

Levi zgornji kvadrat vsebuje kompetenco kritično mišljenje. Z njo so delodajalci zadovoljni, torej morajo šole ohranjati dosedanji nivo posredovanja te kompetence. Presežke, ki so jih načrtovali za njeno izboljševanje bi lahko usmerili na področje razvoja kompetenc upravljanje s časom ter presojanje in odločanje.

Tri kompetence so se uvrstile v levi spodnji kvadrat: upravljanje človeških virov, reševanje kompleksnih problemov in sistemska analiza.

V nadaljevanju nas je posebej zanimalo tudi zadovoljstvo delodajalcev z znanjem in kompetencami, ki so si ju njihovi diplomanti pridobili med šolanjem, zato smo v zvezi s tem postavili hipotezo:

H1 Delodajalci so v povprečju bolj zadovoljni z znanjem, ki ga pridobijo njihovi zaposleni med izobraževanjem, manj pa s pridobljenimi kompetencami.

Izračunani *t*-test nam pokaže, da ni statistično pomembnih razlik med povprečnim zadovoljstvom z znanji in kompetencami. Rezultati kažejo, da so povprečne ocene glede zadovoljstva z znanjem in kompetencami izenačene (povprečna ocena 3,23 za znanje in povprečna ocena 3,22 za kompetence). Hipoteze H1 ne moremo sprejeti. Čeprav delodajalci menijo, da je v določenem sektorju, še vedno ključno temeljno znanje, značilno za nek sektor, zelo poudarjajo tudi kompetence, saj menijo

Preglednica 2.4 Splošno zadovoljstvo z delom, znanjem in kompetencami

Kategorija	Mediana	Stand. odklon
Zadovoljstvo z delom	4,02	0,89
Zadovoljstvo z znanjem	3,83	0,89
Zadovoljstvo s kompetencami	3,64	1,11

Preglednica 2.5 Sodelovanje podjetja z vsš

Odgovor	Število	Delež*
Da	38	38,4
Ne	45	45,5
Ne vem	16	16,2
Skupaj	99	100,0

OPOMBE *V odstotkih.

da znanje samo po sebi ne zadošča. Poudarjajo pomen kompetenc, npr. računalniške pismenosti, sposobnosti za timsko delo, komunikacijskih sposobnosti in sposobnosti prilagajanja (Repovž 2011, 30). Nas je zanimalo, kaj menijo delodajalci o kompetencah in kakšno pomembnost jim pripisujejo v primerjavi z znanjem.

Postavili smo hipotezo:

H2 Delodajalci v povprečju pripisujejo večjo pomembnost za opravljanje del in nalog kompetencam kot znanjem.

Iz analize sklepamo, da delodajalci res pripisujejo kompetencam v povprečju večjo pomembnost (3,87), vendar je razlika s povprečnim pripisovanjem pomembnosti znanju (3,79) majhna in ni statistično pomembna. Hipoteze H2 ne moremo sprejeti.

Iz dosedanjih ugotovitev lahko zaključimo, da ni toliko smiselno iskati razlike med pomembnostjo in zadovoljstvom z znanjem ali kompetencami kot takimi, saj delodajalci ne dajejo prednosti niti znanjem niti kompetencam. Bolj kot na to, da ugotavljamo ali je za delodajalce znanje pomembnejše od kompetenc, se moramo osredotočiti na posamezna znanja in posamezne kompetence, kajti znotraj skupine znanj in znotraj skupine kompetenc prihaja do statistično pomembnih razlik.

Splošno zadovoljstvo – delodajalci

V preglednici 2.5 lahko ugotovimo, da 45,5 % delodajalcev ne sodeluje z vsš. V nadaljevanju so nas bolj zanimali tisti delodajalci, ki sodelujejo s šolo, zato smo jih zaprosili, naj opredelijo način sodelovanja (možnih je

Preglednica 2.6 Načini sodelovanja med vsš in delodajalci

Odgovor	Število	Delež*
Nudi pripravništvo študentom vsš	5	4,7
Omogoča opravljanje obvezne prakse	21	19,6
Zaposlenim financira izobraževanje na vsš	23	21,5
vsš organizira interna izobraževanja za zaposlene	2	1,9
Sodeluje pri pripravi programa izobraževanja vsš	0	0,0

OPOMBE * V odstotkih.

Preglednica 2.7 Razlika v povprečnem zadovoljstvu delodajalcev, ki sodelujejo oziroma ne sodelujejo z vsš

Kategorija	Sodelujejo	Ne sodelujejo	t-test
Zadovoljstvo z znanji	2,93	3,37	**
Zadovoljstvo s kompetencami	2,85	3,34	**

OPOMBE ** Razlika je pomembna na ravni 0,01.

bilo več odgovorov). Največ delodajalcev (21,5 %) je navedlo, da financirajo svojim zaposlenim izobraževanje na vsš, 19,6 % jih je navedlo, da študentom omogočajo opravljanje obvezne prakse, 4,7 % pa jih po končanem študiju nudi možnost opravljanja pripravništva. Samo 2 delodajalca sta navedla, da s pomočjo vsš pripravljajo interna izobraževanja za zaposlene, noben delodajalec pa ne sodeluje pri pripravi izobraževalnega programa na vsš (preglednica 2.6).

Ker nas je zanimalo še, kakšna je razlika v zadovoljstvu delodajalcev, ki sodelujejo z vsš, in tistimi, ki ne sodelujejo smo postavili hipotezo:

H₃ Delodajalci, ki na kakšen koli način sodelujejo v izobraževalnem procesu na vsš, so v povprečju bolj zadovoljni z znanjem in kompetencami svojih zaposlenih po končanem šolanju kot tisti, ki v izobraževanje niso vključeni.

T-test nam je pokazal statistično pomembne razlike v povprečnem zadovoljstvu tako z znanjem kot s kompetencami med tistimi delodajalci, ki s šolo sodelujejo in tistimi, ki s šolo ne sodelujejo. Rezultati pa so drugačni od pričakovanih, statistično pomembne razlike so v korist tistih delodajalcev, ki s šolo ne sodelujejo. Tisti delodajalci, ki s šolo ne sodelujejo so v povprečju bolj zadovoljni z znanjem in kompetencami, ki si jih pridobijo diplomanti med izobraževanjem na vsš. Statistično pomembne razlike so na nivoju 0,01. Hipoteze H₃ torej ne moremo sprejeti.

Ker je največje število delodajalcev navedlo kot način sodelovanja s

Preglednica 2.8 Splošno zadovoljstvo delodajalcev, ki sodelujejo z vs š

Kategorija	Sodelujejo	Ne sodelujejo	t-test
Zadovoljstvo z delom	3,92	4,15	
Zadovoljstvo z znanjem	3,61	4,02	*
Zadovoljstvo s kompetencami	3,45	3,85	

OPOMBE * Razlika je pomembna na ravni 0,05.

šolo, financiranje izobraževanja na vs š, lahko zaključimo, da so tisti, ki financirajo izobraževanje zaposlenih v povprečju tudi manj zadovoljni od tistih, ki s šolo ne sodelujejo. Vzrok za to so verjetno višja pričakovanja tistih delodajalcev, ki sami financirajo izobraževanje zaposlenih.

Sklepne ugotovitve

Med šolami vlada konkurenčni boj za učence, dijake in študente. Čeprav nekateri avtorji trg izobraževanja imenujejo »kvazitrž« (Lubienski 2006 v Trnavčevič 2007, 14), (kar pomeni, da zakonitosti trga ne delujejo v celoti), so šole prišle do spoznanja, da je spremljanje zadovoljstva odjemalcev v izobraževalnem procesu pomembno, saj vodi v boljšo kakovost.

Izobraževanje sodi med storitvene dejavnosti, zavedati pa se moramo, da ima svoje posebnosti, zato moramo biti previdni pri prenosu in poenostavljanju marketinškega koncepta, kot ga poznamo pri trženju izdelkov. Šole ne morejo v celoti zadovoljiti potreb svojih odjemalcev. Posebej to velja za vsebino študija, ki je vezana na kurikulum in kot taka torej predpisana, študenti pa tudi ne vedo zmeraj, katera znanja in kompetence bodo v prihodnosti potrebovali (tega pogosto ne vedo niti delodajalci), saj se trg dela nenehno spreminja. Kljub temu morajo izobraževalne ustanove, če želijo ponujati kakovostne in zadovoljive storitve, ugotoviti resnične potrebe, interese in pričakovanja svojih odjemalcev. Samo to jim bo omogočilo, da dobijo povratno informacijo o tem, ali delajo dobro, in izdelajo smernice za izboljšave.

V raziskavi smo pod drobnogled vzeli delodajalce, saj nas je zanimalo, kako ocenjujejo znanja in kompetence, ki so jih v času izobraževanja na vs š pridobili njihovi zaposleni. Rezultati, ki kažejo na stopnjo njihovega zadovoljstva, so za šole pomembni, saj jim omogočajo pridobiti povratno informacijo o tem, ali so njihovi diplomanti po končanem izobraževanju opremljeni z ustreznimi znanji in kompetencami. Od tega je namreč (med drugim) odvisna tudi zaposljivost diplomantov. V raziskavi uporabljene analize z matriko pomembnost-zadovoljstvo so

nam pomagale identificirati tista znanja in kompetence, ki so za delodajalce najpomembnejši. Šole morajo svoje napore za izboljšave usmeriti na ustrezna področja (k »pravim« znanjem in kompetencam), sicer se lahko zgodi, da kljub naporom in tudi stroškom, ki jih bodo ob tem imele, odjemalci ne bodo nič bolj zadovoljni. V raziskavi smo identificirali dve znanji, ki bi jim morale šole po ocenah delodajalcev posvečati več pozornosti. To sta znanji: IKT in poslovni jeziki. Identificirali smo tudi dve kompetenci: upravljanje s časom ter presojanje in odločanje. Identificirana področja nam že na prvi pogled kažejo, da so povezana z razmerami v gospodarstvu, kjer smo priča hitrim spremembam, tehnološkemu napredku in globalizaciji, ki pred nas postavljajo vedno nove odločitve in odpirajo vrata na tuje trge. Ko smo ugotavljali statistično pomembne razlike v povprečnem zadovoljstvu z znanjem in kompetencami med tistimi delodajalci, ki s šolo sodelujejo, in tistimi, ki s šolo ne sodelujejo, so nas rezultati presenetili. Dobili smo rezultate, ki so bili drugačni od pričakovanih, statistično pomembne razlike so se pokazale v korist tistih delodajalcev, ki s šolo ne sodelujejo. Tisti delodajalci, ki s šolo ne sodelujejo, so bili v primerjavi z delodajalci, ki s šolo sodelujejo, v povprečju bolj zadovoljni z znanjem in kompetencami, ki si jih diplomanti pridobijo med izobraževanjem na vsš. Ugotovitve smo pripisali dejstvu, da je največje število delodajalcev navedlo kot način sodelovanja s šolo financiranje izobraževanja svojih zaposlenih na vsš. Sklepamo, da financiranje izobraževanja zvišuje pričakovanja delodajalcev in zato lahko tudi enaka ocena nivoja znanj in kompetenc privede do nižjega zadovoljstva.

Rezultati raziskave so spodbudni za vsš, saj kažejo, da so delodajalci v povprečju zadovoljni z znanji in kompetencami, ki jih pridobijo njihovi zaposleni med izobraževanjem na vsš.

Prikazovanje s pomočjo matrike pomembnost-zadovoljstvo, ki ga uporabljamo v raziskavi je po našem mnenju pregledno in uporabno, saj na enostaven način opozori šole, katera so tista področja, kjer je potrebno hitro ukrepanje in jim je potrebno v prihodnje posvečati več pozornosti. Šolam bi zato predlagali, naj ugotavljajo zadovoljstvo odjemalcev na način, ki jim omogoča razvoj kurikuluma in hitro ukrepanje tam, kjer je to potrebno. S tem bodo usmerile sredstva in napore na »prava« področja dela. Ugotavljanje in merjenje zadovoljstva mora postati za šole nekaj vsakdanjega. Samo tako bo šolam uspelo pravočasno ukrepati in prilagoditi načrtovanje kurikuluma tam, kjer je to seveda možno, aktualnim potrebam in pričakovanjem trga dela.

Literatura

- Barle, A., N. Trunk Širca, in D. Lesjak. 2008. *Družba znanja: izzivi izobraževanja v 21. stoletju*. Koper: Fakulteta za management.
- DeShields, O. W., A. Kara in E. Kaynak. 2005. »Determinants of Business Student Satisfaction and Retention in Higher Education: Applying Herzberg's Two Factor Theory.« *International Journal of Educational Management* 19 (2): 128–139.
- Gallup. 2010. »Employers' Perception of Graduate Employability.« Flash EB Series 304, European Commission, Bruselj.
- Faganel, A. 2010. *Zaznavanje kakovosti visokošolskih storitev*. Koper: Fakulteta za management.
- Gomezelj Omerzel, D., in A. Azevedo. 2008. »Pomembnost kompetenc diplomantov poslovnih študijskih programov na trgu dela.« *Management* 3 (1): 69–84.
- Harvey, L., in S. Mason. 1996. *A Quality Graduate: The management of Independent Learning*. London: Kogan Page.
- Lowden, K., S. Hall, D. Elliot, in J. Lewin. 2011. *Employers' Perceptions of the Employability Skills of New Graduates*. London: Edge Foundation.
- Lubienski, C. 2006. »School Choice and Privatization in Education: An Alternative Analytical Framework.« *Journal for Critical Education Policy Studies* 4 (1): 1–26.
- Merkač Skok, M. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, T. 2007. *Merjenje zadovoljstva udeležencev v izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Pavlin, S. 2007. »Vloga kompetenc v družbi znanja: profesionalizacija poklicev.« V *Zaposljivost v Sloveniji – analiza prehoda iz šol v zaposlitve: stanje, napovedi, primerjave*, ur. A. Kramberger in S. Pavlin, 11–37. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Razgoršek, J. 2006. »Pomembnost in uporabnost izobraževanja predmeta informacijske in komunikacijske tehnologije na Višji strokovni šoli z vidika delodajalcev in diplomantov.« Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Reinalda, B., in E. Kulesza. 2006. *The Bologna Process: Harmonizing Europe's Higher Education*. B. k: Barbara Budrich.
- Repovž, E. 2011. »Iskanje novih veščin in zaposlitev je del reformne strategije izobraževanja do leta 2020 v EU.« *Delo*, 30. maj, 30.
- Trnavčevič, A., ur. 2007. »Marketizacija šolstva: mit in realnost.« V *Ko država šepeta: marketinška kultura v šoli*, 13–28. Koper: Fakulteta za management; Ljubljana: Šola za ravnatelje.

- Trnavčević, A., J. Vogrinc, B. Snoj, V. Logaj, R. Vogrinc in B. Kodrič. 2008. *Evalvacija zadovoljstva s šolo: metodološki in vsebinski izzivi*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Wickramasinghe, V., in L. Perera. 2010. »Graduates' University Lecturers' and Employers' Perceptions towards Employability Skills.« *Education + Training* 52 (3): 226–244.

Employers' Perception of Knowledge and Competencies of College Level Graduates

The article discusses the importance of measuring employers' expectations and satisfaction with education. The study covers the area of tertiary education, specifically college level education, specifically programs business secretary and economist. From marketing theory perspective, employers are treated as customers and in this light we also studied their expectations (and hence satisfaction) with the knowledge and competences that graduates they employ obtained in the process of part-time education at CLE. The research results are presented as an example of determining the employers' expectations regarding knowledge and competences, and as guidelines for schools as to what in their process of education conforms to these expectations and what doesn't. For schools, the information thereby obtained is important because they help to develop the curriculum and at the same time enable swift action on those knowledge areas and competences where it is needed.

Key Words: satisfaction, knowledge, competencies, education, education as services

3 Uporaba vedenjske ekonomije in nevromarketinga pri oglaševanju v jezikovnih šolah

Tanja Vasle in Igor Rižnar

Strokovnjaki s področja ekonomije si že mnogo let prizadevajo izboljšati klasično ekonomsko teorijo. Njihov cilj je izpopolniti ekonomsko teorijo tako, da bo ta omogočala boljše napovedovanje potrošnikovih odločitev in vedenja. Prispevek obravnava novejša področja ekonomije, ki se s tem ukvarjajo. Skupen namen področij je združevanje klasičnih pristopov ekonomije in psiholoških temeljev, z namenom izboljšanja ekonomske teorije. Prispevek obravnava vedenjsko ekonomijo, nevroekonomijo in nevromarketing, na kratko opredeljuje njihovo zgodovino in razvoj ter načela, pravila in pristope vključevanja teh teorij v prakso. Raziskava je sestavljena iz analize izbranih oglasov jezikovnih šol v Sloveniji. Glavni namen raziskave je ugotoviti kako lahko jezikovne šole v poslovanje vpeljejo novejšo teorije in kako lahko s pomočjo teh teorij izboljšajo analizirane oglase, da ti postanejo privlačnejši za potrošnike.

Ključne besede: jezikovna šola, vedenjska ekonomija, nevroekonomija, nevromarketing

Uvod

Ker so v današnjem času edina stalnica razmer na trgu nenehne spremembe, si vse več podjetij, ekonomistov in marketinških strokovnjakov prizadeva razširiti znanje. Znanje tradicionalnih ved in teorij skušajo dopolniti z novejšimi, še ne tako raziskanimi teorijami. Njihov cilj je poiskati natančnejše odgovore na vprašanje, kako se ljudje odločamo ter s tem izboljšati napovedovanje potrošnikovih odločitev in vedenja. Dejstvo je namreč, da poznavanje potrošnikov, njihovih potreb in želja pripomore k uspešnejšemu poslovanju organizacij in gospodarstva. Kljub temu, da gre pri vedenjski ekonomiji, nevroekonomiji in nevromarketingu za nove termine, večina idej omenjenih teorij ni novih, ampak izhajajo iz zgodovinskih okvirov, ki so bili postavljeni (predvsem) v devetdesetih letih prejšnjega stoletja.

Področje ekonomije se neprenehoma spreminja in razvija. Tako so se že v sredini 20. stoletja začeli pojavljati prvi temelji sodobne ekonomije, ki so vključevali drugačne pristope kot do tedaj. Ekonomisti in raziskovalci so začeli v svoja raziskovanja vključevati različne psihološke temelje, ki bi naj izboljšali klasične modele ekonomije. Tako se je postopoma razvila veja ekonomije, imenovana vedenjska ekonomija. Ta raziskuje vzroke neracionalnih odločitev ljudi ter zakaj in kako vedenje potrošnikov ne sledi napovedim gospodarskih modelov (Investopedia b. l.). Z vključitvijo psiholoških temeljev v ekonomijo, so se začela porajati vprašanja, kako se potrošniki dejansko odločajo in kakšno vlogo imajo pri tem možgani ter podzavest posameznikov. To je vplivalo na razvoj interdisciplinarnega področja, poznanega pod pojmom nevroekonomija. To je področje, ki skuša razložiti potrošnikovo odločanje in način odločanja, sposobnost obdelave več alternativ ter sposobnost izbire optimalnega poteka ukrepanja. Proučuje, kako lahko ekonomsko vedenje oblikuje naše razumevanje možganov in kako lahko nevroznanstvena odkritja omejujejo in usmerjajo modele ekonomije (Wikipedia b. l.). Ker se večina dejavnosti o odločitvah in našem obnašanju v možganih odvija podzavestno, so se ekonomisti in drugi strokovnjaki začeli spraševati, kako lahko izboljšajo ponujene storitve in le-te potrošnikom predstavijo na način, ki bo pri njih spodbudil željo po tej storitvi. To je spodbudilo razvoj novega področja, imenovanega nevromarketing. Gre za podpodročje nevroekonomije, ki temelji na predpostavki, da več kot 90 % razmišljanja oziroma odločanja o človeških dejavnostih, vključno s čustvi, poteka podzavestno. Zaradi slednjega se mnogo znanstvenikov po svetu zanima za nevromarketing, saj se želijo naučiti tehnik učinkovite manipulacije nezavestnega delovanja možganov (Sahu in Singh 2013, 1).

Vedenjska ekonomija, nevroekonomija in nevromarketing

Vedenjska ekonomija (angl. *behavioral economics*) je poddisciplina ekonomije, ki v nekaterih pogledih močno odstopa od neoklasične ekonomije. S tem sproža mnoga filozofska, metodološka in zgodovinska vprašanja. Kljub temu, da se je izkazala kot disciplina, ki deluje z dobrim namenom, še ni deležna pozornosti, ki si jo zasluži (Angner in Loewenstein 2006). Opredelimo jo lahko na več načinov, vsem definicijam pa je skupno, da gre pri vedenjski ekonomiji za povezavo dveh glavnih področij, ekonomije in psihologije. Vedenjska ekonomija po definiciji Oxford Dictionaries (b. l.) predstavlja metodo ekonomske analize, ki vpečuje psihološke poglede v človeško vedenje z namenom pojasnjevanja

ekonomskega odločanja. V slovarju Investopedia (b. l.) pa je opredeljena kot študija psihologije, ki se nanaša na procese ekonomskega odločanja posameznikov in institucij. Prvič je vedenjsko ekonomijo uporabil Harold L. Johnson v knjigi *Exploration in Responsible Business Behavior: An Exercise in Behavioral Economics* (1958). Nanaša se na poskus povečanja pojasnjevalne in napovedne moči ekonomske teorije, ob upoštevanju bolj psihološko verjetnih temeljev. Na določen način vedenjska ekonomija izhaja iz kognitivne psihologije¹ (angl. *cognitive psychology*), ki se je pojavila kot neposredno nasprotje behaviorizmu² (angl. *behaviorism*) (Angner in Loewenstein 2006). Njeni začetki segajo v sredino 20. stoletja. Pojavila se je kot nasprotje neoklasični ekonomiji, ki je izhajala iz behaviorizma in drugih sorodnih doktrin, katerih glavna ideja je, da naj se socialne in vedenjske znanosti izogibajo sklicevanju na entitete, ki se jih ne da neposredno opazovati (npr. kognitivna in afektivna stanja) (Angner in Loewenstein 2006).

»Nevroekonomija predstavlja pomembno nadgradnjo vedenjske ekonomije« (Hegler 2012). Prvič se je pojavila leta 1930 in je bila posledica neoklasične ekonomske revolucije v omenjenem obdobju. Drugi val nevroekonomije pa se je začel leta 1990 in je bil povezan z rojstvom kognitivne nevroznosti (Glimcher idr. 2009, 1). Dokazali so namreč, da ljudje nismo strogo racionalna bitja, kot je to predpostavljala klasična ekonomska teorija, ter da se pogosto odzovemo čustveno. Konec 90. let se je tako (uradno) pojavila nova sintetična disciplina, imenovana *nevroekonomija* (angl. *neuroeconomics*) (Hegler 2012). Nevroekonomijo lahko opredelimo kot interdisciplinarno področje, ki povezuje ekonomijo, psihologijo in nevroznanost. S pomočjo konceptualnih struktur in eksperimentalnih tehnik (ki se uporabljajo v nevroznanosti) proučuje ekonomsko vedenje posameznikov (Rustichini 2009, 672). Njen cilj je razumevanje socialnega oziroma človekovega osebnega odločanja. Nevroekonomija temelji na raziskovanju človeških nevroloških osnov in

¹ Kognitivna psihologija je relativno mlada veja psihologije, ki proučuje duševne procese, kot so razmišljanje, dojetanje, spomin in učenje. Raziskuje kako ljudje pridobivamo, privzemamo, obdelujemo in shranjujemo oz. si zapomnimo informacije (Cherry 2015).

² Behaviorizem je doktrina, ki temelji na predpostavki, da lahko človeško in živalsko psihologijo natančno proučujemo le s testiranjem in analizo objektivno opazovanih in merljivih dogodkov (Dictionary.com 2014). Osredotoča se na trenutno okolje opazovanega subjekta, njegovo vedenje v tem okolju in posledice, ki temu sledijo. Izogiba pa se razpravam o tem, kaj se dogaja v glavi, saj tega ne moremo neposredno izmeriti ali opazovati (Baker 2011).

psiholoških procesov. Združuje tako teoretične kot empirične raziskovalne metode ter tehnike, ki se uporabljajo v nevroznanosti, ekonomiji in psihologiji in katerih namen je povezovalno razumevanje človeškega odločanja. Kljub temu, da gre za relativno mlado področje, je v zadnjem desetletju postalo zelo priljubljeno (Rustichini 2009, 672).

Naši možgani so nenehno izpostavljeni visoki obremenitvi, saj vsako sekundo od naših čutov prejemajo impulze, ki jih morajo najprej zaznati, nato pa še obdelati in interpretirati. Glavni del teh procesov se odvija podzavestno, tudi naša čustva in do 95 % našega obnašanja. Sanje vsakega tržnika so tako vplivati na podzavest in predstaviti produkt na način, ki bo povzročil, da se bo potrošnik odločil za nakup (Behavioural Research Consultancy b.l.). S tem se ukvarja področje imenovano nevromarketing (angl. *neuromarketing*). Koncept je bil razvit leta 1990 na univerzi Harvard, besedo »nevromarketing« pa je oblikoval Ale Smidts leta 2002 (Sahu in Singh 2013). Pomeni združitev dveh znanstvenih področij, področja *nevroznanosti* (angl. *neuroscience*) in področja marketinga (Morin 2011, 132). Pri nevromarketingu gre za hitro rastoče se področje, ki združuje raziskave potrošnikovega obnašanja ter nevroznanost (Morin 2011, 131) oziroma za področje, ki združuje nevroznanost, marketing (trženje) in tehnologijo (Corcoran b.l.). Peterson (b.l.) pa ga opredeljuje tudi kot novo področje nevroekonomije, ki s pomočjo nevroznanstvenih tehnik proučuje blagovne znamke izdelkov, preference in odločanje o nakupu. Kot navaja Kadič (2012) se nevromarketing v osnovi »ukvarja predvsem z odzivi potrošnikov na marketinške stimulanse (sprožilce) in sicer na področju človeške zaznave, senzomotorike in odzivov, ki jih ljudje naredimo znotraj trenutnega razpoloženja, torej v afektu«.

Osnova za raziskavo

Raziskava je bila izvedena s pomočjo osnovnih načel vedenjske ekonomije, pravil vedenjske ekonomije, nasvetov o tem, kako povečati prodajo z uporabo nevroekonomije ter nasvetov, kako vključiti nevromarketing v oglaševanje.

Osnovna načela vedenjske ekonomije

Osnovna načela vedenjske ekonomije, ki jih navaja avtorica Jain (2013), so načela, ki jih v svetu marketinga naj ne bi prezrli. To so:

- moč besede brezplačno,

- dominantna alternativa,
- neracionalno ocenjevanje vrednosti,
- paraliza odločanja in
- omemba lastnosti produkta.

Pri načelu *moč besede brezplačno* gre za vprašanje ali lahko znižanje cene dveh potrošnih dobrin, natančno enake količine, popolnoma spremeni preferenco potrošnika tako, da se bo raje odločil za eno izmed ponujenih. Tradicionalna ekonomija na vprašanje odgovarja, da to ni mogoče, vendar v resnici je. Preference posameznikov se namreč mnogokrat spremenijo, v kolikor je vključena beseda brezplačno. Odziv na znižanje cene postane zelo nelinearen, ko nam je nekaj ponujeno zastonj. To namreč pri ljudeh spodbudi zelo pozitivne občutke, ki so posledica sproščanja velike količine dopamina (t. i. hormon sreče) v naših možganih. Dopamin povzroči, da se počutimo srečne in se tako mnogokrat odzovemo neracionalno (Jain 2013).

Načelo *dominantne alternative* je načelo, s katerim v ponudbo uvedemo tretjo možnost in s tem povečamo verjetnost, da se potrošnik odločil za tisto možnost, za katero ponudnik želi, da jo ta izbere. Namen uvedbe tretje možnosti je, da možnost, ki jo ponudnik želi prodati, izpade kot boljša kupčija za potrošnika. Potrošniki namreč zelo težko ocenijo, koliko je dobrina dejansko vredna v smislu cene. Z uvedbo dodatne možnosti potrošniki pridobijo možnost primerjave različnih ponudb in tako izberejo tisto, ki izstopa kot bolj privlačna. V kolikor določena ponudba ni primerljiva z ostalimi, le-to potrošniki navadno preprosto izpustijo (Jain 2013).

Neracionalno ocenjevanje vrednosti je povezano s predpostavko, da ljudje po naravi pričakujemo, da so cenejše stvari tudi slabše. Ta občutek in njegov učinek imata tako močan vpliv na naše možgane, da cenejše stvari resnično slabše delujejo oziroma jih potrošniki dejansko občutimo slabše. To potrjujejo tudi mnogi poskusi, ki jih raziskovalci opravljajo z magnetno resonanco – MRI (Jain 2013).

Paraliza odločanja je povezana z dejstvom, da se prodaja dejansko (lahko) poveča, če se zmanjša število možnosti, ki so potrošnikom na voljo. Splošno naj bi veljalo, da potrošniki želijo večjo izbiro, ampak se je izkazalo, da v primeru soočanja s preveč možnostmi, ljudje ne moremo ovrednotiti vseh in se zato za nakup raje ne odločimo. Bistvo teh ugotovitev se skriva v naši nezmožnosti obdelovanja preveč informacij. Čarobno število naj bi bilo 7 (± 2) (Jain 2013).

Omemba lastnosti produkta predpostavlja, da lahko le govorjenje o določenih lastnostih izdelka spodbudi pri potrošniku še večjo željo po tej lastnosti. Pri načelu ne gre za usmerjanje potrošnikov v nakup, ampak le za pogovor o določenih lastnostih nekega izdelka. Gre torej le za spodbuditev razmišljanja o določeni lastnosti proizvoda, ki pa posledično vpliva na odločitev potrošnika, saj ga spodbudi, da se za omenjeno lastnost odloči (Jain 2013).

Pravila vedenjske ekonomije

Ljudje smo mnogokrat žrtve vizualne iluzije. Rezultati evolucije kažejo, da večino časa ljudje uporabljamo velik del možganov za obdelovanje vizualnih predstav. Zato se mnogokrat zgodi, da nas naša intuicija prenta. To se pojavi predvsem pri tistih stvareh, za katere nimamo specializiranega dela možganov. Pri t. i. kognitivnih iluzijah (angl. *cognitive illusions*) gre za težjo prepoznavo napak kot pri vizualni iluziji. Vedenjska ekonomija pa nam omogoča vpoglede v takšne primere (Strong in Koutmeridou 2013, 2–3). V nadaljevanju tako podajamo nekaj pomembnih pravil, kjer nam vedenjska ekonomija lahko pomaga pri poslovnih zadevah, predvsem pri razumevanju potrošnikov ter pri oblikovanju in trženju naših izdelkov.

Pravilo 1. Ne obremenite potrošnikov s preveč izbire pravi, da ponudniki ne smejo obremeniti potrošnikov s preveliko izbiro. Pravilo se močno povezuje z načelom *paraliza odločanja*. Več možnosti na izbiro ne pomeni nujno boljše rezultate. Včasih lahko namreč več možnosti povzroči ravno nasproten učinek. To je predvsem posledica preobremenitve potrošnikov, saj se le-ti pri odločitvi spopadajo s prevelikim številom izbir (Strong in Koutmeridou 2013, 4).

Pravilo 2. Razmislite o pozicioniranju najbolj dobičkonosnih možnosti lahko povežemo z načelom *dominantna alternativa*. Potrošniki običajno pred izvedbo odločitve o nakupu pregledajo ponudbe na tržišču in tako oblikujejo svoje preference. Te so močno pod vplivom vseh možnih zunanjih učinkov, zato nanje lahko vplivamo in jih oblikujemo. Preference potrošnikov se mnogokrat oblikujejo tudi s pomočjo možnosti, za katere se potrošnik ne odloči (Strong in Koutmeridou 2013, 5).

Pravilo 3. Pomagajte potrošnikom, da sprejmejo hitre in preproste odločitve. Potrošniki se namreč nenehno borijo s tehtanjem velikega števila spremenljivk hkrati. Pomoč, ki potrošnikom omogoči, da sprejmejo

poenostavljene in hitre odločitve, je torej bistvenega pomena. Ljudje si namreč zelo radi poenostavimo mnoge sicer zapletene vsakdanje odločitve. Takšen podatek je zelo pomembna informacija tudi za mnoga podjetja, ki potrošnikom ponujajo veliko količino informacij o njihovi ponudbi. Pomembno je, da ponudniki ugotovijo, katere informacije so za potrošnika pomembne oziroma na katere je ta osredotočen, ko sprejema odločitev o nakupu. Velikokrat se namreč zgodi, da se potrošnik odloči le na osnovi ene informacije (Strong in Koutmeridou 2013, 6).

Pravilo 4. Spodbudite potrošnike, da prevzamejo lastništvo nad stvartvami. Ko kupljena stvar postane potrošnikova last, se začne postopek ocenjevanja. Po tem se lahko zgodi, da se potrošnik ne bo pripravljen odreči stvari, ki jo je kupil, lahko pa nastopi odločitev, da kupljeno stvar zamenja za drugo. Potrošniki namreč predmet v lasti veliko bolj cenijo oziroma jim ta predstavlja veliko večjo vrednost, kot bi jim jo v primeru, da predmet ne bi bil njihov. Ta učinek je v mnogih primerih tako močan, da ga je moč zaslediti tudi takrat, ko si posamezniki le predstavljajo, da posedujejo določeno stvar – gre za t. i. učinek navideznih doživetij (angl. *pseudo-endowment effect*). Ta resnično vpliva na ljudi, zato je pomembno, da podjetja potrošnikom zagotovijo občutek lastništva nad njihovimi produkti (Strong in Koutmeridou 2013, 7).

Pravilo 5. Osredotočite se na zagotavljanje nepozabnih trenutkov. Znano je, da obstaja razlika med tem, kar so potrošniki dejansko doživeli in kar se spomnijo, da so doživeli. Ključnega pomena, da podjetja potrošnikom zagotovijo neko pozitivno izkušnjo, zlasti proti koncu življenjskega cikla izdelka. Ustvariti je potrebno pozitivne zapomnljive trenutke in pozitivne zaključke. Slednji namreč lahko povzročijo, da se bodo ljudje vračali k ponudniku izdelkov ali storitev (Strong in Koutmeridou 2013, 8).

Pravilo 6. Uporabite moč zapomnljivih namigov. Oglaševanje potrošnika usmeri v odločitev in oblikuje njegovo vedenje. Glede na časovni razmik med izpostavljenostjo potrošnika oglasu in priložnostjo za nakup oglaševanega produkta, je potrebno izboljšati spomin potrošnika, da se bo le-ta v času nakupa spomnil na oglaševani produkt. Verjetnost za nakup lahko povečamo s pomočjo t. i. namigov, ki priključijo določen spomin (angl. *retrieval cues*). Ti namigi so predvsem verbalne ali vizualne informacije iz oglasa. Da dosežemo maksimalno učinkovitost namiga je potrebno oblikovati prepoznaven in edinstven namig, ki bo

priklical na misel le določeno blagovno znamko in ne več različnih oziroma konkurenčnih (Strong in Koutmeridou 2013, 9).

Pravilo 7. Spodbudite družbene norme. Nov cenovni mehanizem imenovan sodelujoče oblikovanje cen (angl. *participating pricing*) spodbuja družbena tržna razmerja. Potrošnik ima pri tem popoln nadzor nad ceno, ki jo plača. Ker potrošnike močno motivirata pravičnost in vzajemnost, takšen nadzor nad ceno povečuje potrošnikov namen za nakup. Model sodelujočega oblikovanja cen lahko pomaga spodbuditi ustanovitev skupne družbene odgovornosti (angl. *shared social responsibility*), s čimer se vzpostavi tudi zaupanje potrošnika (Strong in Koutmeridou 2013, 10).

Nasveti za povečanje prodaje z uporabo nevroekonomije

Vedno več podjetij se sprašuje, kako povečati prodajo in spodbuditi potrošnike k nakupu njihovih izdelkov. Pri tem nam, poleg vedenjske ekonomije, lahko pomaga znanost kot je nevroekonomija. Ta namreč ponuja kar nekaj idej o tem, kako pozitivno vplivati na stranke in jih prepričati v nakup naših izdelkov. Velikokrat lahko ponudnik doseže pozitivne učinke brez ali z zelo malo dodatnih naložb in stroškov. Ker nakup ni popolnoma racionalen proces, lahko že sprememba ene same besede povzroči velike spremembe (Mertens 2014).

Glavna ugotovitev in vodilo nevroznanosti je, da naše nabavne odločitve in nakupe sprožajo naša čustva. Odločitve posameznikov so nenehno usmerjenje v iskanje užitka ter v preprečevanje bolečine in negotovosti. Da bodo nakupovalne izkušnje pri potrošnikih povzročile veselje, je potrebno iz ponudbe odstraniti oziroma zmanjšati negativne elemente ter povečati pozitivne (Mertens 2014). Visoke cene pri potrošnikih povečujejo nakupno bolečino (angl. *buying pain*), zato je pomembno, da ponudniki poskušajo (Mertens 2014; Hayes 2012):

- *umestiti svoj izdelek poleg dražjega*, saj tako izdelek, ki ga želijo prodati v primerjavi z drugim deluje cenejši ter je tako videti kot dobra kupčija;
- *razdeliti cene* na več manjših zneskov (na primer mesečnih obrokov ali plačil); ter
- *združiti različne izdelke* in jih ponuditi v paketu (z eno ceno).

Pri nasvetih za povečanje prodaje, ki izhajajo iz nevroekonomije, se srečamo z različnimi triki. To so kratke, a pomembne besede, ki pri po-

trošniku dosežejo pozitivne učinke. Raziskovalci predlagajo, da prodajalci pri oglaševanju upoštevajo (Hayes 2013):

- *neposredno nagovarjanje potrošnika*,
- uporabljanje besede *novo*, saj to kaže na nekaj izboljšanega in vznemirljivega oziroma na tisto kar želimo imeti,
- uporabljanje besede *brezplačno*, saj ta namreč pri potrošnikih spodbudi močne čustvene odzive ter
- uporabljanje besede *garantirano*, ki spodbudi občutek varnosti in zaupanja.

Nasveti za vključitev nevromarketinga v oglaševanje

Za povečanje prodaje je ključnega pomena razumevanje potrošnikovih potreb. Zato je pomembno, da potrošniku prisluhujemo in razmislimo o njegovih potrebah. Velika verjetnost je namreč, da prodaja ne bo uspela, če ponudnik ne bo razumel potreb potrošnika (Suomala idr. 2012, 15). Nevromarketing ponuja veliko nasvetov, ki jih velja upoštevati pri oglaševanju in vzpostavljanju marketinške strategije.

Uporabite moč čustev, velja namreč, da so storitve in izdelki, ki ne spodbudijo čustev pri potrošnikih, zanj in za njegove možgane brez vrednosti. Nobena blagovna znamka nima vrednosti sama po sebi, pač pa se vrednost izoblikuje v potrošnikovi zavesti. Vedno je torej potrebno opisovati določen izdelek tako, da pri potrošnikih spodbudi čustva (najbolje pozitivna) (Resnik 2013). Za to pa je potrebno znati oceniti človekova čustva. Velja namreč, da bolj kot bo izdelek usmerjen v to, da sproža čustva, bolje bo vplival na obnašanje potencialnega potrošnika in njegov morebitni nakup (Corcoran b. l.). Predvsem sta pomembna močan začetek in dramatičen zaključek. Ta imata namreč največji vpliv, saj potrošnika najbolj pritegneta in si ju zato potrošniki zapomnijo (Resnik 2013).

Ustvarite vtis pomanjkanja na način, da si bodo potrošniki želeli določeno stvar, preden bo ta pošla. Z omejevanjem ponudbe ustvarimo pomanjkanje, kar pa poveča zaznavo razpoložljivosti in tako potrošnikovo odločitev umesti v časovni okvir. Velikokrat se na tem mestu pojavi tudi socialna delitev, saj ljudje želimo pomagati svojim prijateljem, da tudi oni dobijo želeni izdelek. Tako je vzpostavljena dvojna korist: dostopnost storitev postane predmet pogovora, potreba po nakupu pa se poveča (Fenn 2012).

Prilagodite učinek črede. Socialni pristop je namreč močno orodje za spodbujanje ljudi k nakupu. Izkušnje in pričevanja zadovoljnih oziroma že obstoječih strank spodbujajo potencialne kupce k razmišljanju, da bi tudi oni uživali prednosti in ugodnosti, v kolikor bi se odločili za nakup določenega izdelka (Fenn 2012).

Upoštevajte pravilo, da preveč možnosti povzroča trenja. Moto je: naj bo enostavno. Preveč možnosti namreč povzroča, da si potrošniki zastavljajo preveč vprašanj o tem, kaj sploh potrebujejo. To jih mnogokrat odvrne od nakupa. Izbira oziroma ponudbo moramo oblikovati tako, da bo za potrošnika enostavna in ne utrujajoča (Fenn 2012). Vsebina mora biti zapisana jasno in enostavno. Ne sme biti predolga in mora biti privlačna na prvi pogled (Resnik 2013). Ker so naši možgani usmerjeni v vizualizacijo, besede nimajo takšne teže in so sekundarnega pomena za naše možgane pri procesu nakupa (Corcoran b.l.).

Imejte v mislih, da majhno darilo spodbudi kupca, da se bo vrnil. Majhno darilo so lahko brezplačna e-knjiga, brezplačni nasveti, deljenje našega znanja ipd. Ta bodo namreč spodbudila potrošnika, da se bo k nam vrnil. Pomembno pa je imeti v mislih, da se takšni pristopi poplačajo šele skozi čas (Fenn 2012).

Upoštevajte dejstvo, da osebna sporočila ustvarjajo višjo stopnjo odziva. Vsakodnevna, neosebna sporočila, ki preplavljajo našo osebno pošto po navadi pristanejo v košu za smeti. Pomembno je, da oblikujemo osebno sporočilo, saj ta nakazuje, da smo si za potrošnika vzeli čas (Fenn 2012).

Upoštevajte kombinacijo darila in posebljanja. Kombinacija darila in personalizacije ima namreč posebno moč, ki pri potrošniku spodbuja pozitivna čustva (Fenn 2012).

Imejte v mislih, da prošnja za majhno uslugo vodi do izpolnitve večjih uslug. Če želimo pridobiti pozornost stranke oziroma njeno zavezanost k raziskavi, ji na začetku raziskave lahko podamo možnost, da napiše kratko izjavo (na primer, da se z raziskavo strinja). To bo namreč spodbudilo večjo zavezanost oziroma pripadnost stranke k sami raziskavi. Podobno velja tudi pri prodaji. Potrošnikovo pozornost lahko pridobimo tako, da mu na primer ponudimo brezplačen vzorec. S tem se bodo zmanjšale ovire, mi pa bomo lažje dosegli kupce in tako postopoma povečali prodajo (Fenn 2012).

Spremembe okoliščin ljudem omogočajo, da spremenijo svoje odločitve brez strahu, da bi bili pri tem obravnavani kot neodločljivi (oziroma neskladni). Nove ponujene okoliščine ponujajo stranki možnost, da si premisli in sprejme drugačno odločitev o nakupu. Spremenjene okoliščine namreč ponujajo možnost, da stranka brez sramu spremeni svoje mnenje. Potrebno je torej zasnovati okoliščine tako, da se stranka ne bo počutila, da je sprejela napačno odločitev, ko se je odločila za produkt konkurenta (Fenn 2012).

Prosite ljudi za pomoč, saj jih bo to naredilo bolj odprte. Ljudje se nenehno povezujemo, zato je v naši naravi, da radi pomagamo. Ponudnik lahko s preprostim vprašanjem o mnenju, pri stranki spodbudimo občutek, da je resnično vredna. Vprašanje, o tem, kakšno mnenje ima o našem oziroma kako lahko izboljšamo našo storitev, bo stranka v večini primerov sprejela zelo pozitivno (Fenn 2012).

Imejte v mislih, da nižja izhodiščna cena (lahko) pritegne višje ponudbe. Vodilo je, da odpravimo finančne ovire za vstop na trg tako, da spodbudimo ljudi, da spoznajo naš izdelek. Šele kasneje jim ponudimo dodatne izdelke višje vrednosti, ki pa so (lahko) tudi dražji (Fenn 2012). Neprijetnost oziroma bolečina je namreč najbolj povezana s ceno. Cena v možganih ne sme sprožati »bolečine«. Slednja se aktivira v smislu »pravičnosti« oziroma »nepravičnosti«. Torej ali neka cena opravičuje nakup ali ne. Zaradi tega je pomembno, da predstavitvi cene ponudniki namenijo veliko pozornosti. Slaba definicija cene lahko namreč stranko odžene (Corcoran b. l.).

Imejte v mislih, da imajo ljudje radi urejene cenike. Strukturirane informacije in cene o ponujenih izdelkih predstavljajo privlačnejšo, prepričljivo in lažjo pot za stranko pri izbiri in s tem svoji odločitvi (Fenn 2012). Pri oblikovanju le teh upoštevajte dve osnovni gonili vedenja in odločitev, ki sta: »poiskati zadovoljstvo« ter se »izogniti bolečini«. V mislih imejte, da se potrošnik osredotoča (le) na to, da ni oškodovan in da se počuti dobro (Corcoran b. l.).

Namen raziskave in raziskovalno vprašanje

Zaradi vse več raziskav na področju vedenjske ekonomije, nevroeconomije in nevromarketinga danes ta področja postajajo vedno bolj zanimiva. Strokovnjaki klasične ekonomije in marketinga poskušajo izboljšati razumevanje klasičnih teorij ter jih dopolniti z razlagami, temelji in usmeritvami novejših teorij.

Namen raziskave je bil na osnovi analize izbranih oglasov predstaviti uporabnost področij v jezikovnih šolah. Na primerih izbranih oglasov smo želeli predstaviti uporabnost opisanih teorij ter ugotoviti, kako lahko s pomočjo vedenjske ekonomije, neuroekonomije in nevromarketinga izboljšamo analizirane oglase. Kot vodilo raziskave smo si zastavili naslednje raziskovalno vprašanje:

Kako lahko jezikovne šole v svoje poslovanje vpeljejo novejšje teorije (vedenjska ekonomija, neuroekonomija in nevromarketing) ter s pomočjo teh izboljšajo analizirane oglase tako, da ti postanejo privlačnejši za potrošnika?

Metode in omejitve

Raziskava je temeljila na kvalitativni metodologiji. Osnova za izvedbo empiričnega je bila pridobljena teoretična podlaga, kjer smo uporabili deskriptivni pristop. S pomočjo sekundarnih virov, predvsem tuje strokovne literature, smo opisovali predmet raziskave in dejstva. Poleg metode deskripcije smo uporabili metodo kompilacije, s pomočjo katere smo povzemali spoznanja dosedanjih znanstvenih raziskav in z lastno interpretacijo poskušali dodati lasten pridi. V mesecu juliju 2014 smo vzpostavili stik z jezikovnimi šolami v Sloveniji in jih povabili k sodelovanju v raziskavi. Na povabilo so se odzvale tri jezikovne šole in sicer Berlitz, Lingula in Nista, ki so nam posredovale več tiskanih in elektronskih oglasov, namenjenih oglaševanju predvsem v tiskani obliki. Izmed prejetih oglasov smo izbrali tri, za vsako jezikovno šolo enega. Izbrane oglase smo s kvalitativno poslovno raziskavo in metodo analize dokumentov analizirali v povezavi z vedenjsko ekonomijo, neuroekonomijo in nevromarketingom. Študije izbranih oglasov smo izvedli s pomočjo komparativne metode. Iskali smo skupne točke in morebitna odstopanja v povezavi s teorijo. Z logičnim opazovanjem smo poskušali teorijo vpeljati v prakso in podati konkretne usmeritve za izboljšanje učinkovitosti oglasov.

Pri analizi oziroma raziskavi smo se omejili na jezikovne šole v Sloveniji ter njihove oglase. Omejitve, bi lahko predstavljala nezainteresiranost jezikovnih šol, zaradi nepoznavanja omenjenih področij in uporabe teh v praksi ter nepripravljenosti za uvajanje sprememb. Na tem mestu se, zaradi relativno majhnega vzorca, pojavi tudi omejitev posploševanja z vzorca na populacijo, tako z vidika posamezne jezikovne šole kot z vidika jezikovnih šol nasploh. V raziskavo smo namreč vključili le po en oglas treh jezikovnih šol. To pomeni, da pridobljenih rezultatov iz

analize enega oglasa, ne moremo posplošiti na vse oglase posamezne jezikovne šole. Prav tako rezultatov, zaradi relativno majhnega števila vključenih jezikovnih šol, ne moremo posplošiti na celotno populacijo (vse jezikovne šole v Sloveniji).

Zaradi pomanjkanja strokovnega znanja s področja medicine, ki se uporablja pri nevroznanstvenih raziskavah, smo bili primorani raziskavo omejiti na dosegljivo raven. Raziskavo smo tako zaradi nedostopnosti določenih tehnologij izvedli v mejah dostopne literature, ki smo jo poskušali kritično prenesti v prakso oziroma na analizirane primere izbranih oglasov.

Rezultati

Raziskava temelji na študijah primerov, konkretno na študijah izbranih marketinških oglasov jezikovnih šol Berlitz, Lingula in Nista. V izbranih oglasih smo skušali najti morebitne elemente področij iz teoretičnega dela. Odločili smo se za različne vrste tiskanih oglasov. Da bi odgovorili na zastavljeno raziskovalno vprašanje, smo oglase analizirali skozi osnovna načela vedenjske ekonomije, pravila vedenjske ekonomije, nasvete o tem, kako povečati prodajo z uporabo nevroekonomije ter nasvete v zvezi s tem, kako vključiti nevromarketing v oglaševanje.

Oglas jezikovne šole Berlitz je kreativna z naslovom »City Lights«, ki je namenjena širšemu oglaševanju. Ker so takšni oglasi namenjeni oglaševanju na javnih zunanjih mestih so običajno veliki. Iz oglasa so razvidni logotip podjetja, slogan, kratka ponudba, kontaktni podatki in slika.

Oglas jezikovne šole Lingula je obojestranski letak, približne velikosti formata A5. Prva stran letaka vsebuje slogan, kratko predstavitev ponudbe, sliko, logotip podjetja ter kontaktni podatek. Zadnja stran letaka pa podrobneje predstavlja ponudbo, vabilo na brezplačno predstavitev, podatke o možnosti prijave, izjavo zadovoljne stranke, podrobnejše kontaktne podatke, vabilo k sodelovanju v nagradni igri in logotip.

Oglas jezikovne šole Nista je enostranski plakat v velikosti približno 50 × 35 cm. Oglas je namenjen predvsem oglaševanju na oglasnih deskah. Vsebuje pa logotip jezikovne šole, predstavitev različnih programov, ponudbo, kontaktne podatke, slike in moto.

Analiza z vidika vedenjske ekonomije

Preglednica 3.1 prikazuje analizo izbranih oglasov skozi osnovna načela vedenjske ekonomije. Razvidno je, da oglasa jezikovne šole Berlitz in

Preglednica 3.1 Analiza oglasov skozi osnovna načela vedenjske ekonomije

Načela	Berlitz		Lingula		Nista	
	Da	Ne	Da	Ne	Da	Ne
Moč besede brezplačno		•	•			•
Dominantna alternativa		•		•	•	
Neracionalno ocenjevanje vrednosti	•		•			•
Paraliza odločanja		•		•		•
Omenitev lastnosti produkta		•	•		•	

Nista ne vsebujeta namiga o morebitni *brezplačni* ponudbi (storitvi). Ta namig vsebuje oglas jezikovne šole Lingula, ki omenja, da so potencialnim strankam na voljo brezplačne predstavitvene ure. Oglas jezikovne šole Berlitz ne vsebuje konkretnih informacij o ponudbi, zato tudi ne vsebuje *dominantne alternative*. Prav tako dominantne alternative ne vsebuje oglas jezikovne šole Lingula, ki sicer ponuja dve različni storitvi, a ti nista primerljivi. Oglas jezikovne šole Nista pa vsebuje alternativo, vendar ne gre za popolnoma dominantno alternativo. Načelo *neracionalnega ocenjevanja vrednosti* v dani obliki ne moremo obravnavati v sklopu naše raziskave. Zato smo načelo priredili na način, ki nam omogoča, da ga vključimo v raziskavo. Pri načelu gre za percepcijo ljudi, da je dražji izdelek tudi boljši. V našem primeru smo načelo zato obravnavali tako, da smo imeli v mislih, kateri oglas je videti bolj ali manj profesionalno oblikovan (glede na slog pisave, slike, kvaliteto prikaza in slik, barv ipd.). Oglasa jezikovne šole Berlitz in Lingula smo tako ocenili kot bolj profesionalno oblikovana, kot oglas jezikovne šole Nista. Noben izmed analiziranih oglasov ne vsebuje načela *paraliza odločanja*, kar pomeni, da oglasi ne vsebujejo preveč možnosti izbire. Oglas jezikovne šole Berlitz ne vsebuje podatka o *lastnosti* ponujene storitve. Oglasa preostalih dveh jezikovnih šol te podatke vsebujeta. Konkretno, oglas Lingule vsebuje kratko predstavitev jezikovnih tečajev za otroke, oglas Niste pa predstavitev počitnic in poletnega jezikovnega kampa.

Iz preglednice 3.2 je razvidno, da noben izmed oglasov ne vsebuje *prekomerne obremenitve* za potrošnika z vidika izbire. Z vidika *pozicioniranja najboljših možnosti* je bilo razvidno, da le oglas jezikovne šole Nista pravilo upošteva (dve različni ponudbi: na prvem mestu poletni jezikovni kamp in na drugem jezikovne počitnice v Angliji). Oglas jezikovne šole Berlitz namreč ne ponuja nikakršne ponudbe, oglas jezikovne šole Lingula pa ponuja pakete, ki med seboj niso popolnoma primerljivi. Oglasa

Preglednica 3.2 Analiza oglasov skozi pravila vedenjske ekonomije

Pravila	Berlitz		Lingula		Nista	
	Da	Ne	Da	Ne	Da	Ne
Ne obremenite potrošnikov s preveč izbire		•		•		•
Razmislite o pozicioniranju najbolj dobičkonosnih možnosti.		•		•	•	
Pomagajte potrošnikom, da sprejmejo hitre in preproste odločitve.	•		•			•
Spodbudite potrošnike, da prevzamejo lastništvo nad storitvami.		•	•			•
Osredotočite se na zagotavljanje nepozabnih trenutkov.	•		•			•
Uporabite moč zapomnljivih namigov.	•		•			•
Spodbudite družbene norme.		•		•		•

jezikovnih šol Berlitz in Lingula sta oblikovana tako, da potencialnim potrošnikom *pomagata, da sprejmejo enostavne in hitre odločitve*. Sta enostavna in nista zasičena z (nepotrebnimi) informacijami. Imata svoj namen, ki je jasno prikazan. Oglas jezikovne šole Nista pa je (lahko) za potrošnika utrujajoč, saj vsebuje preveč informacij. Oglasa jezikovnih šol Berlitz in Nista, z nikakršnim namigom ne spodbujata potrošnikov, da *prevzamejo lastništvo nad njihovimi storitvami*. Oglas jezikovne šole Lingula vabi potrošnike, da se udeležijo brezplačnih predstavitvenih ur, kar predstavlja večjo možnost, da se bo kasneje odločil za njih (ko bo tudi sam dejansko spoznal, kaj ponujajo). Oglasa jezikovnih šol Berlitz in Lingula sta oblikovana tako, da ustvarjata *zapomnljive trenutke* (Berlitz s sliko ženske poslikane z različnimi zastavami, Lingula pa z barvami in karikaturjo razigranega otroka). Oglas jezikovne šole Nista ne vsebuje izstopajočega zapomnljivega trenutka. Pravilo *uporabite moč zapomnljivih namigov* se v primeru naše raziskave, povezuje s predhodnim pravilom, zato so rezultati analize na tem mestu enaki. Noben izmed oglasov ne *spodbuja družbenih norm*. Potrošniki iz oglasov ne morejo razbrati, da podjetje spodbuja družbene norme.

Analiza iz vidika nevroekonomije

Iz preglednice 3.3 je razvidno, da na oglasih ni mogoče razbrati *umestitve ponujenih storitev*. To namreč ni mogoče, saj oglasi ne vsebujejo cen storitev. Prav tako analizirani oglasi ne vsebujejo možnosti *razdelitve cene*. Jezikovni šoli Lingula in Nista ponujata *pakete*, kjer so zdru-

Preglednica 3.3 Analiza oglasov skozi nasvete neuroekonomije

Nasveti	Berlitz		Lingula		Nista	
	Da	Ne	Da	Ne	Da	Ne
Umestitev izdelka		•		•		•
Razdelitev cene		•		•		•
Združitev izdelkov (paketi)		•	•		•	
Neposredno nagovarjanje potrošnika	•		•		•	
Uporabljanje besede novo		•		•		•
Uporabljanje besede brezplačno		•	•			•
Uporabljanje besede garantirano		•		•		•

žene različne storitve. Lingula na svojem oglasu ponuja dva paketa – jezikovna tečaja, ki sta sestavljena iz več kontaktnih ur. Ponuja tudi možnost vključitve dodatne storitve (kombinacija z metodo CLIL). Jezikovna šola Nista pa ponuja pakete, ki vsebujejo različne storitve (na primer paket poletni jezikovni kamp v Kopru vsebuje lekcije oziroma jezikovna tečaja, varstvo otrok in aktivnosti). Oglas jezikovne šole Berlitz ne vsebuje nobene konkretne ponudbe. Vsi oglasi jezikovnih šol *neposredno nagovarjajo potencialnega potrošnika* (na primer: »Izkoristite jesenske ugodnosti!«, »Preverite urnik«, »Sodelujte v nagradni igri in osvojite dve letalski vozovnici«, »Starši, ne dopustite, da vaši otroci [. . .]«, »Ne zamudite vpisa« itd.). Noben izmed analiziranih oglasov ne vsebuje besede *novo* in besede *garantirano*. Analizirana oglasa jezikovnih šol Berlitz in Nista ne vsebujeta niti besede *brezplačno*, medtem ko jo oglas jezikovne šole Lingula vsebuje.

Analiza iz vidika nevromarketinga

Iz preglednice 3.4 je razvidno, da so jezikovne šole v analiziranih oglasih upoštevale nasvet nevromarketinga, ki pravi, da naj *uporabijo moč čustev*. Berlitz spodbuja čustva (na primer veselje, radovednost) s sliko, na kateri je rahlo nasmejana ženska. Lingula spodbuja čustva, kot so na primer veselje, sreča in zadovoljstvo, s karikaturjo razigranega otroka. Nista pa čustva spodbuja z več slikami, na katerih so zadovoljni in veseli otroci. Jezikovni šoli Berlitz in Nista na izbranih oglasih ustvarjata *vtis pomanjkanja*. Berlitz vabi potrošnike, da izkoristijo jesenske ugodnosti, kar pomeni, da so ponudba oziroma ugodnosti časovno omejene. Nista pa vtis pomanjkanja ustvarja s časovno omejitvijo ter z omejenim številom mest v skupini. Lingula na izbranem oglasu ne ustvarja vtis pomanjkanja. Jezikovni šoli Lingula in Nista sta v oglas vključili *uči-*

Preglednica 3.4 Analiza oglasov skozi nasvete nevromarketinga

Nasveti	Berlitz		Lingula		Nista	
	Da	Ne	Da	Ne	Da	Ne
Uporabite moč čustev.	•		•		•	
Ustvarite vtis pomanjkanja.	•			•	•	
Prilagodite učinek črede.		•	•		•	
Upoštevajte pravilo, da preveč možnosti povzročata trenja.	•		•			•
Imejte v mislih, da majhno darilo spodbudi kupca, da se bo še vrnil.		•	•			•
Upoštevajte dejstvo, da osebna sporočila ustvarjajo višjo stopnjo odziva.	•		•		•	
Upoštevajte kombinacijo darila in poosebljanja.		•	•		•	
Imejte v mislih, da prošnja za majhno uslugo vodi do izpolnitev večjih uslug.		•	•			•
Spremembe okoliščin ljudem omogočajo, da spremenijo svoje odločitve.		•		•		•
Prositi ljudi za pomoč, saj jih bo to naredilo bolj odprte.		•		•		•
Imejte v mislih, da nižja izhodiščna cena (lahko) pritegne višje ponudbe.		•		•		•
Imejte v mislih, da imajo ljudje radi urejene cenike.		•		•		•

nek črede. Lingula z izpovedjo zadovoljne stranke, Nista pa z mnogimi slikami iz predhodnih podobnih tečajev oziroma kampov in počitnic. Berlitz na svoj oglas ni vključil učinka črede. Jezikovni šoli Berlitz in Lingula upoštevata pravilo, ki pravi, da *preveč možnosti povzročata trenja*. Oglas Nista pa je precej (vsebinsko) zapleten, vsebuje mnogo informacij in besed, ki so sekundarnega pomena. Iz oglasov jezikovnih šol Berlitz in Nista ni razvidno, da bi upoštevali nasvet, ki pravi, da *darilo spodbudi potrošnika, da se le-ta vrne*. Lingula pa na oglasu ponuja tako možnost sodelovanja v nagradni igri kot tudi brezplačne predstavitvene ure. Vsi oglasi jezikovnih šol upoštevajo nasvet nevromarketinga *o osebnih sporočilih*. Berlitz v oglasu ne upošteva nasveta *kombinacije darila in poosebljanja*, medtem ko jezikovni šoli Lingula in Nista nasvet upoštevata. Konkretno, Lingula ponuja brezplačne predstavitvene ure in možnost pridobitve darila v nagradni igri, Nista pa ponuja varstvo otrok po končanem in pred začetkom pouka. Iz oglasov jezikovnih šol Berlitz in Nista

ni mogoče razbrati, da bi potrošnike *prosili za majhno uslugo*. Lingula, na drugi strani, pa potrošnike vabi (na določen način prosi za uslugo), da se jim pridružijo na Facebooku. Nobena izmed jezikovnih šol na svojem oglasu ne *prosi ljudi za pomoč*. Ker noben oglasu ne vsebuje cen o ponujenih storitvah, lahko trdimo, da jezikovne šole ne upoštevajo navsveta o tem, da *nižja izhodiščna cena (lahko) pritegne višje ponudbe*. Navsveta *spremembe okoliščin ljudem omogočajo, da spremenijo svoje odločitve in imejte v mislih, da imajo ljudje radi urejene cenike* v našo raziskavo ne moremo vključiti. Za analizo teh je potreben dejanski stik med ponudniki in strankami.

Razprava

Z vidika osnovnih načel in pravil vedenjske ekonomije je moč opaziti, da oglasa jezikovnih šol Berlitz in Nista večino načel in pravil ne vsebujeta, kar pa, kot bomo videli, ne predstavlja nujno slabosti. Na drugi strani pa oglas jezikovne šole Lingula večino načel in pravil vsebuje. Analiza je pokazala, da je Lingula v svojem oglasu upoštevala moč besede brezplačno, Berlitz in Nista pa v svojem oglasu nista upoštevala moči te besede. Menimo, da bi za pritegnitev pozornosti večjega števila potencialnih potrošnikov bilo smiselno vsaj nakazati na nekaj brezplačnega, kar čaka potrošnike v primeru odziva na ponudbo. S tem bi potrošnike namreč hitreje prepričali, da bi se na ponudbo odzvali. Skozi analizo smo ugotovili, da oglasa jezikovnih šol Berlitz in Lingula ne vsebujeta dominantne alternative. Predstavitev in vključitev dominantne alternative bi lahko pri potencialnih kupcih povečala zanimanje, šoli pa bi lahko s tem izkoristili tudi priložnost ter pozicionirali svoje najbolj dobičkonosne možnosti. S predstavitvijo dominantne alternative lahko namreč ponudba pri potencialnemu kupcu izpade kot dobra kupčija ter zato spodbudi večje povpraševanje. Za razliko od drugih dveh oglasov, menimo, da je Nista v svoj oglas pozicionirala svojo najbolj dobičkonosno možnost. Oglas, po našem mnenju, vsebuje dominantno alternativo – poletni jezikovni kamp v Kopru. Smo pa v oglasih jezikovnih šol Berlitz in Lingula zaznali načelo »neracionalnega ocenjevanja vrednosti« in sicer skozi oblikovni podobi oglasov. Ta sta oblikovana tako, da si ju potrošnik zlahka zapomni. Ker ne vemo, če gre za dražje storitve ali ne, smo navedeno načelo obravnavali z vidika vizualne podobe in vizualne percepcije dojemanja oglasa. Oglasa Berlitz in Lingule smo dojeli kot profesionalno oblikovana oziroma kot visoko kvalitetna, ki potencialnim potrošnikom pomagata, da se lažje odločijo in tako sprej-

mejo enostavne odločitve (obiščejo ali ne obiščejo jezikovno šolo). Zaradi količine in kvalitete informacij, slik (majhne slike, slabše kakovosti) ter pisave (žalostne barve, majhna pisava ipd.) smo pri neracionalnem ocenjevanju vrednosti prišli do zaključka, da gre pri jezikovni šoli Nista za manj profesionalno oblikovan oglas (v primerjavi z drugima dvema oglasoma). To lahko povzroči, da potrošniki ocenijo jezikovno šolo in njene storitve kot slabše v primerjavi s konkurenco. Oglas bi lahko z manjšimi popravki izboljšali, na primer: odstranili bi nepotrebne informacije, zmanjšali število slik, povečali velikost slik, spremenili slog, velikost in barvo pisave ipd. Pomembno je poudariti, da nobena izmed jezikovnih šol s svojim oglasom ne zasipa potrošnika s preveč izbirami in tako ne povzroča paralize odločanja. Menimo pa, da je ponekod ponudba jezikovne šole Nista opisana preširoko in zato tudi slabše razvidna. Zato se paraliza odločanja lahko pojavi zaradi prevelikega števila in zapletenosti oglasa, ki potrošnikom nikakor ne omogočata, da sprejme preprosto in enostavno odločitev. Oglasa Lingule in Niste vključujeta lastnosti ponudbe, kar pripomore k lažjemu sprejemu odločitve. Na drugi strani pa oglas jezikovne šole Berlitz ne vključuje nikakršne ponudbe. Smotrno bi bilo v oglas vključiti kratko predstavitev ponudbe, saj trenutno iz oglasa sploh ni mogoče razbrati, kaj jezikovna šola ponuja. Poleg tega bi na tem mestu lahko omenili lastnosti določenega izdelka ali storitve in tako pri potrošnikih spodbudili željo po tej lastnosti, torej po storitvi. Oglas jezikovne šole Lingula z vabilom na brezplačne predstavitvene ure na prijazen način spodbuja ljudi, da prevzamejo lastništvo nad njihovimi storitvami. Berlitz in Nista pa slednjega pravila nista upoštevala. Da pa bi spodbudila potrošnike, da prevzamejo lastništvo nad storitvami, ki jih ponujata, bi lahko v oglas vključila kakšno promocijsko gesto, kot na primer »preizkusite našo spletno aplikacijo za učenje jezikov«.

Menimo, da bi bilo pomembno v vse oglase vključiti tudi namig o tem, da šola spodbuja družbene norme in da lahko tudi njene stranke z vpisom prispevajo k boljši družbi (na primer: 10 % vpisnine bo šola namenila v dobrodelne namene; za vsakih 10 vpisanih otrok bomo enemu socialno ogroženemu omogočili brezplačen tečaj).

Z vidika nasvetov neuroekonomije je moč razbrati, da oglasi jezikovnih šol večino nasvetov ne upoštevajo. Vsi oglasi vsebujejo le neposredno nagovarjanje potrošnikov. Jezikovni šoli Lingula in Nista vsebujeta še ponudbo združeno v pakete. Iz analize je moč razbrati, da oglasi ne vsebujejo umestitev izdelka med druge, dražje izdelke, kar se nam niti

ne zdi bistvenega pomena. Menimo pa, da bi bilo izmed navedenih nasvetov zelo priporočljivo v oglase vključiti razdelitev cene, kjer bi kratko in jedrnato ponudili možnost obročnega plačevanja oziroma potrošnike seznanili s tem, da jim šola ponuja tudi plačevanje na več obrokov. Besede novo, brezplačno in garantirano pa bi lahko še dodatno izboljšale oglase z vidika nevroekonomije oziroma percepcije dojemanja potencialnega potrošnika, ki oglas zazna. Besedo brezplačno namreč vsebuje le oglas jezikovne šole Lingula.

Skozi nasvete nevromarketinga je razvidno, da vsi oglasi jezikovnih šol upoštevajo nasvet o uporabi moči čustev. Berlitz s sliko na oglasu spodbuja pozitivne občutke in čustva pri ljudeh, ki oglas zaznavajo. Podobno pa zasledimo tudi na oglasih jezikovnih šol Lingula in Nista. Berlitz in Nista sta na svojem oglasu ustvarila vtis pomanjkanja. In sicer, Berlitz s časovno omejitvijo ponudbe, ki sporoča potencialnim potrošnikom, da imajo sedaj čas, da izkoristijo jesenske ugodnosti; Nista pa z napisom »Ne zamudite vpisa!«. Oglasa jezikovnih šol Berlitz in Lingula ne obremenjujeta potrošnikov s preveč navedenimi možnostmi, medtem ko je na oglasu Nista moč zaznati preveč informacij, ki lahko pri potrošnikih povzročijo nepotrebno mentalno obremenitev. Vse jezikovne šole so v oglase vključile osebna sporočila, zaradi česar se potrošniki počutijo pomembnejše. Jezikovni šoli Berlitz bi priporočili, da v oglas vključijo učinek črede (na primer: število ugodnosti je omejeno), ponudbo majhnega darila in prošnjo za manjšo uslugo (na primer: izpolnitev ankete, mnenje o jezikovni šoli) oziroma pomoč. S tem bi namreč lahko (lažje) dosegli večji odziv potrošnikov. Jezikovna šola Lingula je edina, ki je v oglas pravilno vključila učinek črede in sicer v obliki izpovedi zadovoljne stranke. Prav tako je potrošniku na prijazen način ponudila darilo ter jih prosila za majhno uslugo. Pri oblikovanju oglasa so v jezikovni šoli Lingula (po našem mnenju) izpustili le en pomembnejši nasvet in sicer ustvarjanje vtisa pomanjkanja. Menimo, da bi odzivnost na oglas lahko dodatno izboljšali z ustvaritvijo vtisa pomanjkanja, saj bi se potencialni potrošniki morebiti »prestrašili«, da jim bo tako zanimiva ponudba spolzela iz rok, če ne ukrepajo dovolj hitro. Nista je v oglas sicer vključila učinek črede, vendar pa ta brez izvirne predstavitve ne povzroči pravega učinka. Upoštevali so tudi nasvet kombinacije posebljanja in darila (varstvo otrok). V oglas pa bi lahko vključili še prošnjo za majhno uslugo ter prošnjo za pomoč (na primer: povabite še prijatelje, zaupajte nam svoje mnenje, pridružite se nam na naši spletni strani . . .).

Zaključek

Vedenjska ekonomija, neuroekonomija in nevromarketing so razvijajoča se področja, ki proučujejo odločitve in vedenje potrošnikov, z namenom izboljšanja napovedovanja le-teh. Dandanes, ko je tehnologija močno razvita, se strokovnjaki z različnih področij (tudi ekonomije) zavedajo, da poznavanje uporabe tehnologije lahko močno olajša raziskovanje in pomaga pri doseganju ciljev. Kot je mogoče sklepati, je klasična ekonomska teorija v mnogih pogledih pomanjkljiva. Novejši pristopi in področja poskušajo z vpeljavo drugačnih pogledov te pomanjkljivosti odpraviti. Izpopolnjevanje starih teorij je torej ključno, če želimo natančneje spoznati potrošnike, njihovo vedenje in sprejemanje odločitev.

Z raziskavo smo ugotovili, da v nekaterih primerih izbrane jezikovne šole pri oblikovanju svojih oglasov mnogokrat niso dovolj pozorne na novejša pristope. Mnogokrat ne upoštevajo novejših pristopov in zato pomanjkljivo pripravijo svoje oglase. Nekatere pa vendarle zasledimo vključevanje posameznih elementov novejših teorij. Razlog za takšno stanje je, po našem mnenju, nepoznavanje novejših področij in ugotovitev. Menimo, da se jezikovne šole slabo zavedajo pomena oglaševanja in izboljšav, ki jih lahko z malo napora dosežejo. Z vpeljavo pristopov vedenjske ekonomije, neuroekonomije in nevromarketinga lahko izboljšamo tako izdelke oziroma storitve, kot tudi oblikujemo prepoznavne in dragocene blagovne znamke.

Jezikovne šole in vsa druga podjetja v Sloveniji se bodo morale začeti zanimati za novosti in jih vpeljevati v svoje poslovanje, če bodo želeli konkurirati v svetu. Jezikovnim šolam bi priporočili, da začnejo slediti trendom in spoznavati novejša področja. Prek spleta ali povezovanja z zunanjimi strokovnjaki lahko spoznajo učinkovite metode in morebiti tehnologije, ki jim danes še niso poznane. Z uporabo teh pa lahko pridobijo pomembne rezultate, ki bodo izboljšali njihovo poslovanje na dolgi rok. Primeri dobre prakse lahko spodbudijo jezikovne šole, da stopijo iz povprečja in uresničijo prvi korak k boljšemu oglaševanju in poslovanju.

Literatura

- Angner, E., in G. Loewenstein. 2006. »Behavioral Economics.« <http://www.cmu.edu/dietrich/sds/docs/loewenstein/BehavioralEconomics.pdf>
- Baker, M. A. 2011. »The Great Pedagogical Debate: Behaviorism vs. Constructivism.« <http://bakeramitchell.com/2011/05/20/behaviorism-vs-constructivism>

- Behavioural Research Consultancy. B. l. »Neuromarketing.« [Http://www.simpleusability.com/our-services/neuromarketing](http://www.simpleusability.com/our-services/neuromarketing)
- Cherry, K. 2015. »What Is Cognitive Psychology.« *About.com*, 25. junij. <http://psychology.about.com/od/cognitivepsychology/f/cogpsych.htm>
- Corcoran, D. B. l. »NeuroMarketing – Top 7 Insights to Unlocking Your Customer’s Brain for Instant Sales.« <http://www.businessknowhow.com/marketing/neuromarketing.htm>
- Dictionary.com. 2014. »Behaviorism.« <http://dictionary.reference.com/browse/behaviorism>
- Fenn, M. 2012. »13 Neuromarketing Lead Generation Tactics and One That Isn’t.« *Jumplead*, 3. avgust. <http://jumplead.com/blog/2012/08/13-neuromarketing-lead-generation-tools-to-convert-customers-and-one-that-isnt#.VVeG7oY3TRn>
- Glimcher, P. W., C. F. Camerer, E. Fehr in R. A. Poldrack. 2009. »Introduction: Brief History of Neuroeconomics.« V *Neuroeconomics: Decision Making and the Brain*, ur. P. W. Glimcher, C. F. Camerer, E. Fehr in R. A. Poldrack, 1–12. London: Academic Press.
- Hayes, M. 2012. »Using Behavioral Economics, Psychology, and Neuroeconomics to Maximize Sales.« *Shopify*. <http://www.shopify.com/blog/6563013-using-behavioral-economics-psychology-and-neuroeconomics-to-maximize-sales>
- . 2013. »4 Magic Words That Increase Sales.« *Shopify*. <http://www.shopify.com/blog/7131764-4-magic-words-that-increase-sales#axzzzyBMMAabd>
- Hegler, M. 2012. »Neuroekonomija.« *Denarni supermarket*, 26. julij. [Http://www.denarnisupermarket.com/index.php?pt=clanek&id=3299](http://www.denarnisupermarket.com/index.php?pt=clanek&id=3299)
- Investopedia. B. l. »Behavioral Economics.« <http://www.investopedia.com/terms/b/behavioraleconomics.asp>
- Jain, P. 2013. »5 Behavioral Economics Principles Marketers Can’t Afford to Ignore.« *Forbes*, 1. marec. <http://www.forbes.com/sites/piyankajain/2013/03/01/5-behavioral-economics-principles-for-marketeers>
- Johnson, H. L. 1958. *Exploration in Responsible Business Behavior: An Exercise in Behavioral Economics*. Atlanta, GA: Georgia State College of Business Administration.
- Kadič, E. 2012. »Neuromarketing – kaj je to?« *EdvardKadic.com*, 12. december. <http://www.edvardkadic.com/zapiski/neuromarketing-kaj-je-to>
- Mertens, F. 2014. »Increasing your sales with neuroeconomics.« *Rotterdam School of Management*, 27. januar. <http://www.rsm.nl/>

about-rsm/news/detail/3105-increasing-your-sales-with
-neuroeconomics/

Morin, C. 2011. »Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior.« *Society* 48 (2): 131–135.

Oxford Dictionaries. B. l. »Behavioural Economics.« <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/behavioural-economics?q=behavioral+economics>

Peterson, R. L. B. l. »Neuroeconomics.« <http://www.richard.peterson.net/Neuroeconomics.htm>

Resnik, S. 2013. »Osnove nevromarketinga za večji obisk spletne strani.« *Mladi podjetnik*, 30. januar. <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/osnove-nevromarketinga-za-vecji-obisk-spletne-strani>

Rustichini, A. 2009. »Neuroeconomics: What Have We Found, and What Should we Search for.« *Current Opinion in Neurobiology* 19 (6): 672–677.

Sahu, A., in N. Singh. 2013. »A Practical Approach towards Neuroscience to Understand the Consumer Behavior in through Neuro Marketing.« *ASM's International E-Journal of Ongoing Research in Management and IT*. <http://www.asmgroupp.edu.in/incon/publication/incon13-mkt-032.pdf>

Strong, C., in K. Koutmeridou. 2013. *Behavioral Economics and the Customer Journey*. London: GfK's Research Centre for Behavioral Economics.

Suomala, J., L. Palokangas, S. Leminen, M. Westerlund, J. Heinonen in J. Numminen. 2012. »Neuromarketing: Understanding Customers' Subconscious Responses to Marketing.« *Technology Innovation Management Review* 12 (21): 12–21.

Wikipedia. B. l. »Neuroeconomics.« <http://en.wikipedia.org/wiki/neuroeconomics#methodology>

The Application of Behavioral Economics and Neuromarketing in Language School Advertising

Economists and experts from related fields are working for many years to improve the classical economic theory in a manner that will allow better forecasting of consumer decisions and behavior. Master's thesis deals with the field of behavioral economics, neuroeconomics and neuromarketing. The purpose of these fields is to combine classical approaches of economics and psychological

foundations which are extremely important in considering consumers' decisions. The theoretical part of the master's thesis deals with behavioral economics, neuroeconomics and neuromarketing, their history and development, and the principles, rules and approaches integrating these theories into practice. The empirical part consists of analysis of selected advertisements of language schools in Slovenia, the purpose of which is to determine how the language school can include newer theories in their business, and how can these theories be used to improve the analyzed ads so that they become more attractive to consumers.

Key Words: language school, behavioral economics, neuroeconomics, neuromarketing

4 Odprto izobraževanje kot izziv usposabljanja zaposlenih v podjetjih

Viktorija Florjančič

Pridobivanje znanja ni povezano le z izobraževalnimi organizacijami, saj je, zaradi hitrih sprememb v družbi in globalizacije, znanje potrebno nadgrajevati tudi po zaključenem formalnem izobraževanju. Z razvojem spleta je znanje dostopno od kjer koli in kadar koli. Veliko vsebin je danes prosto dostopnih. Revolucijo na področju izobraževanja predstavlja razvoj množično odprtega spletnega izobraževanja (Massive Open Online Courses – MOOCs), ki ima veliko zagovornikov, pa tudi kritikov. Nesporno pa je, da MOOC tečaji podpirajo strategijo vseživljenjskega učenja in so zato zanimivi tudi za podjetja. V prispevku predstavljamo razvoj in ponudbo odprtega izobraževanja ter možnost uporabe tovrstnih vsebin za potrebe usposabljanja zaposlenih v podjetju.

Ključne besede: odprto izobraževanje, MOOC, e-usposabljanje

Uvod

Uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) v podjetjih, predvsem pa dostop do interneta, je danes predpogoj za poslovanje vsakega majhnega, srednje velikega ali velikega podjetja (v nadaljevanju podjetja).¹ Države EU 27² so v letu 2010, v povprečju, za IKT namenile 2,5 % BDP. Slovenija je za investicije v IKT namenila le 2,0 % BDP. Po podatkih Eurostata sta za investicije v IKT največji delež BDP namenili Finska (3,3 %) in Združeno kraljestvo (3,8 %). Po zadnjih zbranih podatkih,³ za leto 2013, ima 90 % podjetij v državah EU 28 širokopsovni dostop do interneta. V Sloveniji je takšnih podjetij celo nekoliko več (96 %). Enak delež so zabeležili še na Nizozemskem, v Luksemburgu

¹ V prispevku se vsi podatki o podjetjih nanašajo na podjetje z deset in več zaposlenimi.

² V letu 2010 je skupnost EU imela le 27 članic, saj je Hrvaška postala članica EU šele 1. julija 2013.

³ Podatke, v okviru indikatorjev doseganja ciljev informacijske družbe za obdobje 2011–2015, zbira Eurostat. Glej <http://ec.europa.eu/eurostat/web/information-society/data/main-tables>

in Litvi. Največ podjetij s širokopasovnim dostopom do interneta je na Finskem (99 %), v Franciji (98 %) in na Danskem (97 %). Ne le dostop do interneta, tudi uporaba IKT za podporo temeljnih in podpornih poslovnih procesov ter uporaba IKT za povezovanje podjetja z dobavitelji in odjemalci storitev in izdelkov, že leta, pomembno vpliva na uspešnost podjetij (Barba-Sánchez, del Pilar Martínez-Ruiz in Jiménez-Zarco 2007; Oz 2009, 43–53). Zato ni presenetljivo, da elektronski način poslovanja (e-poslovanje) vse bolj postaja sinonim za globalno poslovanje podjetij (Laudon in Laudon 2006, 7–13; Oz 2009, 315–329; Haag 2013, 4). Razširjenost e-poslovanja med podjetji lahko razberemo iz statističnih podatkov. V letu 2012 je 44 % podjetij v državah EU 28 izmenjevalo podatke o prodaji in nakupu elektronsko. Slovenija je bila nekoliko nad povprečjem držav EU 28 (47 % podjetij). Države z največjim deležem podjetij pa so Avstrija (64 %), Portugalska (57 %), Ciper (56 %) ter Slovaška in Malta (55 %). Podatki o računalniški izmenjavi podatkov med dobavitelji in kupci so nekoliko starejši. V letu 2010 je 34 % podjetij v državah EU 27 podatke izmenjevalo povsem samodejno. V Sloveniji je bilo teh podjetij le 18 %, vendar deleža ne gre povezovati z nerazvitostjo e-poslovanja, temveč s poslovnimi povezavami, ki jih podjetja imajo in se seveda izvajajo elektronsko. Na vrhu so tako Nemčija (44 %), Francija (42 %) in Belgija (41 %). IKT za podporo poslovanja s strankami (angl. *Customer Relationship Management – CRM*) v namene trženja je leta 2014 uporabljalo 20 % podjetij iz držav EU 28. Slovenska podjetja so sicer pod povprečjem držav EU 28 (16 %), vodijo pa Finska (30 %), Avstrija (29 %), Nizozemska in Španija (27 %), Irska (26 %) in Švedska (25 %). Razvitost e-poslovanja se kaže tudi prek podatkov o poslovanju podjetij z državno upravo (angl. *Business-to-Government – B2G*), kjer je, v letu 2010, 76 % podjetij v državah EU 28 poslovalo prek interneta. Najpogosteje z državno upravo elektronsko poslujejo v Litvi in na Nizozemskem (95 %), na Danskem (92 %), Luksemburgu in Švedski (90 %). V Sloveniji, že od leta 2008, 88 % podjetij elektronsko posluje z državno upravo. Enak delež ima Slovaška, kjer pa je opaziti padec iz 91 %, ki so ga zabeležili v letu 2009. Velik skok pri e-poslovanju B2G so naredila podjetja na Češkem in Poljskem, kjer se je delež podjetij z B2G e-poslovanjem iz 65 % na Češkem (61 % na Poljskem) v letu 2009 povečal na 89 % (obe državi) v letu 2010.

Uvajanje IKT v podjetja in globalni način poslovanja spreminja način delovanja podjetij na vseh ravneh. Spreminja se izvajanje osnovne dejavnosti in tudi način izvajanja podpornih dejavnosti. Vedno več pod-

jetij IKT uporablja tudi za podporo sodelovalnega dela v podjetju ter za pridobivanje in ohranjanje znanja zaposlenih v podjetju. Zaradi hitro spreminjajočega se okolja, znanje pridobljeno v času formalnega izobraževanja izgublja svojo uporabno vrednost in zaposlene postavlja pred izzive pridobivanja novih znanj in spretnosti. Čeprav se zdi, da uvedba IKT za potrebe pridobivanja znanj in spretnosti zahteva visoke finančne vložke, je danes, bolj kot kadar koli prej, znanje dostopno na vsakem koraku. Raziskave o uporabi IKT za potrebe e-usposabljanja v podjetju so bile opravljene v okviru raziskav RIS.⁴ Podatki raziskave (Vehovar in Platinovšek 2005), ki je zajela 713 podjetij, kažejo, da se zaposleni v podjetjih izobražujejo na različnih tečajih, da pa je bil interes za e-izobraževanje, v času raziskave, manjši. Slednje je razumljivo, saj se je leta 2005 e-izobraževanje v Sloveniji večinoma omenjalo v kontekstu izobraževalnega procesa na šolah in fakultetah. Deset let kasneje so zaposleni v podjetjih postavljeni pred drugačne izzive, kar želimo prikazati v nadaljevanju. Poleg različnih tiskanih in elektronskih virov, bomo uporabili podatke zbrane s strani Eurostata in Statističnega urada RS.

Pridobivanje znanja: od klasičnih do odprtih vsebin

Oblike izobraževanja

Pridobivanje znanja poteka prek procesa učenja, ki ga večina povezuje s šolo in izobraževalnim procesom, ki poteka v izobraževalnih institucijah (Marentič-Požarnik 2000, 8). Takšen izobraževalni proces predstavlja *formalno obliko izobraževanja*. Uspešen zaključek formalnega izobraževanja udeležencu izobraževanja prinaša javno veljavno listino (spričevalo ali diplomo). Javna listina se uporablja za izkazovanje dosežene stopnje izobrazbe. Znanje pridobljeno s formalnim izobraževanjem, zaradi naglih sprememb v družbi in procesa globalizacije, hitro zastareva. Zato se znanje, že med samim izobraževanjem, predvsem pa po zaključenem formalnem izobraževanju, dopolnjuje z *neformalnimi oblikami izobraževanja*. Posamezniki nova znanja in spretnosti pridobivajo na delavnicah, tečajih, seminarjih in drugih organiziranih oblikah dela. Udeleženec neformalnih oblik izobraževanja običajno prejme potrdilo o udeležbi in/ali potrdilo o uspešno zaključenem izobraževanju oziroma usposabljanju. Potrdilo ne dokazuje dosežene stopnje izobrazbe. Zaposleni v podjetjih znanja pridobivajo tudi z opravljanjem svojega vsakodnevnega dela in z dejavnostmi, ki se občasno organizirajo v podjetju

⁴ RIS – Raba interneta v Sloveniji.

in med podjetji (Hislop 2009, 92). Posamezniki znanja pridobivajo tudi *priložnostno*, s svojo osebno dejavnostjo – spremljanjem različnih tiskanih in elektronskih virov, pogovori s kolegi in sodelavci itn. V podjetju usposabljanje lahko poteka ob pomoči mentorja, ali pa tudi brez njega.

Odperto množično izobraževanje

Razvoj svetovnega spleta vsem uporabnikom interneta omogoča dostop do različnih virov znanja. Pridobivanje znanja že dolgo ni več omejeno le na fizične učilnice. Zadnja leta pravo revolucijo na področju izobraževanja in učenja predstavljajo t. i. množično odprti spletni tečaji (angl. *Massive Open Online Courses* – MOOC). Čeprav je sam pojem MOOC nastal že leta 2008, se MOOC tečaji množično izvajajo šele od leta 2012. Prvi ponudniki MOOC tečajev so še danes poznani in vodilni – Udacity,⁵ Coursera⁶ in edX⁷ (Baggaley 2013). Udacity se je iz pilotne izvedbe predmeta »Uvod v umetno inteligenco«, ki sta ga širši javnosti ponudila Thrun in Norving, profesorja univerza Stanford, razširila v platformo, ki omogoča številne tečaje. Udacity danes ponuja celo skupine tečajev, s pomočjo katerih udeleženec pridobi znanja in razvije spretnosti za najbolj iskane poklice na področju računalništva. Skupino tečajev, ki jih Udacity ponuja pod imenom »Nanodegree«, udeleženec zaključi s projektnim delom, s katerim izkaže svojo usposobljenost. Prek platforme Udacity se izvajajo predvsem tečaji s področja računalništva in informatike ter statistike. Drugi ponudnik, Coursera, prav tako izhaja iz ugledne univerze Stanford. Coursera s pomočjo številnih univerz (več kot 100) iz različnih delov sveta, ponuja MOOC tečaje iz različnih področij. Čeprav so se v zadnjem letu pojavili novi ponudniki MOOC tečajev (npr. Canvas Network⁸ in MiriadaX⁹), pa ima Coursera še vedno največji tržni delež na trgu MOOC tečajev (36 %) (Shah 2014). Platformo edX sta lansirali univerza v Harvardu in inštitut MIT (angl. Massachusetts Institute of Technology). edX, podobno kot Coursera, univerzam omogoča, da svoje akreditirane predmete, v obliki MOOC tečajev, posredujejo različnim uporabnikom. Cusack (2014) navaja, da se je tečajev Coursera udeležilo že več kot 5 mio udeležencev, edXa 1,65

⁵ <https://www.udacity.com/>

⁶ <https://www.coursera.org/>

⁷ <https://www.edx.org/>

⁸ <https://www.canvas.net/>

⁹ <https://www.miriadax.net/es/cursos>

mio in Udacityja 1,8 mio udeležencev. Udeleženci prihajajo iz celega sveta, največ jih seveda prihaja iz ZDA (38,5 %), po od 4 do 6 % pa iz Brazilije, Indije, Kitajske, Kanade in Združenega kraljestva (Cusack 2014). Kar 40 % udeležencev prihaja iz držav v razvoju. Ravno za to skupino udeležencev so brezplačni MOOC tečaji izjemna priložnost, da pridejo do znanja, ki nastaja na uglednih univerzah razvitih držav. Z naraščanjem števila udeležencev, narašča tudi število tečajev (Shah 2013). Po zadnjih podatkih (Shah 2014) je največ MOOC tečajev na področju humanistike (17 %), računalništva (16 %) in poslovnih ved (14 %). Pokrita pa so tudi druga področja, kot na primer umetnost (4,5 % MOOC) ali področje zdravja in medicine (10 %).

Čeprav se MOOC tečaji ponujajo v 13 različnih svetovnih jezikih (Shah 2014), je 80 % tečajev še vedno v angleščini. Tuje univerze svoje tečaje ponujajo prek platforme edX, ali pa preko svojih lokalnih platform. Tako se večina tečajev v španščini izvaja prek platforme MiriandaX, tečaji v francoščini pa prek francoske univerze FUN (France Université Numérique¹⁰). Na spletu lahko opravljamo tudi tečaje v arabščini¹¹ ali kitajščini.¹² Po zaslugi Arnesa je MOOC tečaj o »Varni rabi interneta in naprav«¹³ možno opravljati tudi v slovenščini. Tečaj je namenjen predvsem zaposlenim v izobraževanju, lahko pa v njem sodelujejo tudi udeleženci, ki jih vsebine zanimajo.

MOOC kot priložnost za pridobivanje novih znanj

MOOC tečaji niso namenjeni le študentom, temveč vsem, ki želijo pridobiti nova znanja. V javnosti se pojavljajo številne kritike MOOC tečajev, predvsem zaradi nizke stopnje dokončanja (tečaje uspešno zaključijo manj kot 10 % udeležencev). Devlin (2013) tem kritikam nasprotuje z odpiranjem vprašanja glede metodologije ugotavljanja uspešnosti zaključka MOOC tečaja, saj je znano, da se polovica udeležencev MOOC tečaja udeleži le zaradi radovednosti, ne pa z namenom opravljanja ali zaključka tečaja (Blake 2014). Poleg radovednosti se posamezniki MOOC tečajev udeležujejo tudi zaradi želje po pridobitvi novih znanj in spretnosti, zaradi katerih bi boljše opravljali svoje delo. Udeležba zaradi pridobivanja diplome je bila prisotna le pri 13,2 % anketirancih (Blake

¹⁰ [Http://www.france-universite-numerique.fr/](http://www.france-universite-numerique.fr/)

¹¹ [Http://www.rwaq.org/](http://www.rwaq.org/)

¹² [Https://www.xuetangx.com/](https://www.xuetangx.com/)

¹³ [Http://www.arnes.si/storitve/varnost/mooc-v.html](http://www.arnes.si/storitve/varnost/mooc-v.html)

2014).¹⁴ MOOC tečaji običajno potekajo po vnaprej predvidenih vsebinah in s točno določenimi tedenskimi nalogami. Raziskave (Kolowich 2013) kažejo, da tečaj uspešno zaključi 45 % udeležencev, ki odda prvo nalogo, medtem ko je uspešnost med udeleženci, ki plačajo potrdilo o uspešno opravljenemu tečaju, višja (70 %). Udeleženci MOOC tečajev tečaj najpogosteje zapustijo zaradi pomanjkanja časa (Halawa 2014).

Zagovorniki MOOC tečajev njegovo prednost vidijo v prilagodljivosti izvedbe, kar je v klasično izvedenem izobraževanju težko zagotoviti. Udeleženci lahko posamezne vsebine preberejo in si ogledajo večkrat. In to takrat, ko njim odgovarja. O vseh nejasnostih se udeleženci lahko pogovorijo prek forumov, saj je v množici udeležencev vedno nekdo, ki je vsebine že naštudiral. V primeru, da udeleženci sami ne pridejo do rešitev ali odgovorov, pa je v MOOC tečaju vedno mentor, ki priskoči na pomoč. Ravno takšna medsebojna pomoč in večkulturna skupnost je značilnost, ki MOOC udeležence najbolj povezuje in tečaju daje največjo vrednost. Vsebine MOOC tečajev so pogosto dostopne tudi po zaključku tečaja, tako da se udeleženec vedno znova lahko vrača k vsebinam in k ponavljanju vsebin. MOOC ne nudi prednosti le udeležencem, ki za razumevanje vsebin potrebujejo več časa. Tudi udeleženci, ki posamezne vsebine poznajo, imajo od MOOCa koristi. Takšni udeleženci lahko poznane vsebine preskočijo in po tečaju hitreje napredujejo.

Thrun (2014) prednost MOOCa vidi predvsem v *podpori vseživljenjskega učenja*, saj MOOC tečaji ponujajo sodobne vsebine, ki jih v času (formalnega) študija udeležencev še ni bilo. Zato ni čudno, da se v MOOC tečaje vključujejo diplomanti, ki MOOC le preletijo in se ustavijo le ob novih ali zanimivih vsebinah. Ti udeleženci seveda nimajo namena zaključiti tečaja, zaradi česar je, kot smo že omenili, metodologija ugotavljanja uspešnosti MOOC tečaja in neuspešnosti zaključka tečaja vprašljiva.

Odprtost izobraževanja je nedvomno največja prednosti množičnega spletnega izobraževanja. Nanjo gledamo kot odprtost vsebin – brezplačen dostop do vsebin, in odprtost iz vidika predpogojev za vključitev v MOOC. V MOOC tečaje se namreč lahko vključi vsak, ne glede na doseženo stopnjo izobrazbe. Podobno, kot je to značilno za t. i. odprte univerze. Odprtost seveda odpira vprašanja o kakovosti tovrstnega izobraževanja, kar radi izpostavljajo predvsem skeptiki, ki večinoma prihajajo iz visokega šolstva. Le-ti v MOOC tečajih vidijo nevarnost, da bi štu-

¹⁴ Anketiranci so lahko izbrali več odgovorov.

dentje iz klasičnih univerz, kjer morajo študentje plačevati zelo visoke šolnine, odhajali in se vključevali v brezplačne MOOC tečaje in tako prišli do znanja, ki ga ponujajo ugledne ameriške univerze (npr. Stanford). Po mnenju Thruna (2014) je ta skrb povsem odveč.

Razširjenost MOOC tečajev je možno spremljati prek različnih pobud odprtega izobraževanja¹⁵ ali pa MOOC tečaj poiskati preko portala »MOOC lists«.¹⁶

Uporaba IKT med slovenskimi podjetji

V uvodu smo prikazali položaj slovenskih podjetij in njihovo rabo IKT med državami EU 28, kot jo beleži Eurostat. V nadaljevanju prikazujemo podatke, ki jih je zbral SURS in so zanimivi za predstavitev možnosti, ki jih slovenska podjetja imajo pri uporabi IKT za pridobivanje znanja.

Po podatkih SURS so v letu 2014 vsa velika slovenska podjetja, 99,7 % srednje velikih in 97,8 % majhnih podjetij, imela dostop do interneta.¹⁷ Dobra tretjina velikih podjetij (34,3 %), 19,6 % srednje velikih in 22,5 % majhnih podjetij internet uporablja za oglaševanje (prav tam). Vsa slovenska velika podjetja (213 podjetij)¹⁸ so prisotna na spletu, skoraj vsa (99,1 %) na svojih spletnih straneh omogočajo dostop do kataloga izdelkov in storitev. Kataloge na spletnih straneh omogoča tudi 99,0 % srednje velikih podjetij s spletno stranjo ter 97,1 % majhnih podjetij, ki se predstavljajo na spletu. Podjetja prek svoje spletne strani omogočajo elektronsko oddajo prošenj za zaposlitev (76,1 % velikih, 40,4 % srednje velikih in 26,8 % majhnih podjetij). Skoraj tri četrtine slovenskih velikih podjetij (70,0 %) in nekaj manj kot 40 % srednje velikih (38,9 %) in majhnih podjetij (37,7 %) uporablja družbene medije (prav tam). Po podatkih SURS slovenska podjetja na spletu delijo večpredstavne vsebine¹⁹ in vzdržujejo svoj spletni dnevnik (blog).²⁰ Razlike med podjetji različnih velikosti so tudi pri uporabi oblčnih storitev (angl. *cloud computing*), vendar ne tako izrazite. Tako imenovani »oblak« za svoje poslovanje uporablja 14,0 % malih, 19,6 % srednje velikih in 28,2 % veli-

¹⁵ [Http://openeducationeuropa.eu/en/open_education_scoreboard](http://openeducationeuropa.eu/en/open_education_scoreboard)

¹⁶ [Https://www.mooc-list.com/tags/statistics](https://www.mooc-list.com/tags/statistics)

¹⁷ Mala podjetja imajo med 10 in 49 zaposlenih, srednje velika podjetja med 50 in 249 zaposlenimi, medtem ko v velikih podjetjih dela 250 in več zaposlenih. Glej <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/statfile2.asp>

¹⁸ Spletno stran ima 80,2 % majhnih in 97,1 % srednje velikih podjetij.

¹⁹ 10,0 % malih podjetij, 16,3 % srednje velikih podjetij in 42,3 % velikih podjetij.

²⁰ 6,6 % malih podjetij, 8,7 % srednje velikih podjetij in 37,7 % velikih podjetij.

kih podjetij. Večina jih pri tem uporablja storitve javnega oblaka,²¹ srednja velika (10,1 %) in velika podjetja (11,7 %) pa tudi storitve zasebnega oblaka.²² Leta 2014 je oddaljen dostop do virov podjetja (e-pošte, dokumentov ali programov) omogočalo 71,2 % malih podjetij, 87,8 % srednje velikih in 99,1 % velikih podjetij. Visoki deleži bi sicer dali misliti, da podjetja omogočajo delo na daljavo (e-delovno), vendar temu ni tako. Visok delež večinoma izkazuje dostop do službene e-pošte. Zanimivo je, da je 37,9 % slovenskih podjetij, v letu 2011, omogočalo uporabo spletnih in video konferenc za izvedbo sestankov, s čemer nakazujejo zeleno rabo IKT. Velika (64,7 %) in srednje velika podjetja (43,7 %) so na tem področju bolj dejavna od majhnih podjetij (35,6 %), čeprav podatki kažejo, da so slovenska podjetja z IKT dobro opremljena in imajo ustrezno IKT tudi za potrebe e-usposabljanj.

Pridobivanje znanja v številkah

Podatki Eurostata

Podatke o pridobivanju znanja, bolj ali manj ažurno, spremljajo statistični uradi. Po podatkih Eurostata je, leta 2010, 66 % podjetij držav EU 28 izvedlo kakršno koli obliko usposabljanja. Slovenska podjetja so 2 odstotni točki nad povprečjem držav EU 28. Med državami EU 28 se najpogosteje usposabljujejo v danskih podjetjih (91 %), v Združenem kraljestvu (87 %) na Švedskem in Avstriji (87 %), UK (80 %), Avstrija (87 %). V nadaljevanju prikazujemo podatke *zaposlenih in samozaposlenih oseb*, med 16. in 74. letom, ki so v zadnjih 3 mesecih uporabljali internet. Statistika te uporabnike opredeljuje za redne uporabnike interneta (v nadaljevanju uporabniki).

Eurostat ugotavlja, da je v državah EU 28, v letu 2013, 34 % uporabnikov (v Sloveniji 37 %), v zadnjih 3 mesecih, uporabljalo internet za iskanje informacij o izobraževanju, ali kakršnem drugem usposabljanju. Tovrstne informacije na spletu najpogosteje iščejo Španci (55 %), Maltežani (53 %) in Luksemburžani (48 %). Udeležba v online tečajih, v letu 2013, še ni bila tako razširjena. Tako se je online tečajev, v povprečju, udeležilo 7 % uporabnikov iz držav EU 28 (iz Slovenije 4 %). Najpogosteje se online tečajev udeležujejo Španci (13 %), Finci (12 %) in Angleži (11 %). Zanimalo nas je, ali med podatki, ki jih zbira Eurostat, obstajajo kakšne statistično značilne povezave. Na osnovi zadnjih zbranih podat-

²¹ 11,6 % malih podjetij, 13,6 % srednje velikih, 18,8 % velikih podjetij.

²² Malih podjetij je le 3,7 %.

kov držav EU 28²³ smo tako poiskali statistično značilne povezave med posamezni podatki, in ugotovili, da je udeležba na online tečajih statistično značilno povezana z IKT pismenostjo uporabnikov računalnika in interneta.²⁴ Uporabniki, ki na računalniku (0,37) in internetu (0,38) znajo izvesti več opravil se pogosteje vključujejo v online tečaje. Statistično značilna povezava, seveda negativna, se je pokazala tudi z deležem uporabnikov, ki znajo na računalniku izvesti le 1 do 2 opravila (-0,30). Očitno je IKT pismenost uporabnikov pomembna za vključevanje v online tečaje.

Vključevanje v online tečaje je v pozitivni statistično značilni povezanosti tudi z deležem gospodinjestev, ki imajo dostop do interneta (0,41) in z deležem podjetij, ki imajo širokopasovni dostop do interneta (0,40). Nesporno je, da je uporaba spletnih tečajev vezana na dostop do interneta od kjer koli in kadar koli, kar je tudi osnovni namen tovrstnih tečajev. Znanje je namreč odprto in dostopno ne glede na kraj in čas.

Z vključevanjem v online tečaje je povezan tudi delež uporabnikov, ki znanje išče na različnih wiki platformah (0,44) in se prijavlja na razpise delovnih mest, ki so objavljena na spletu (0,45). Delež udeležencev online tečajev je povezan tudi z deležem uporabnikov, ki s spleta pre-

²³ Za leto 2013 so bili zbrani naslednji podatki: udeležba na online tečajih, opravila, ki jih uporabniki znajo opraviti na internetu, uporaba spleta za iskanje informacij o izobraževanjih, uporaba wiki okolij za pridobivanje znanja ter prijavljanje na razpisana delovna mesta prek spleta. Za leto 2014 so bili zbrani podatki za opravila, ki jih uporabniki znajo izvesti na računalniku, igranje igrice na spletu oziroma prenašanje datotek/programov različnih formatov, podatek o naročanju, oziroma nakupu online vsebin ter podatka o deležu podjetij, ki imajo širokopasovni dostop do interneta in deležu gospodinjestev z dostopom do interneta. Podatek o deležu BDP, ki ga posamezna država namenja za IKT, je bil zbran že leta 2010, ko je EU štela le 27 članic.

²⁴ Eurostat IKT pismenost meri s poznavanjem opravil, ki jih uporabniki računalnika in interneta znajo izvesti na računalniku in internetu. Pri tem so v nabor opravil na računalniku vključena naslednja opravila: kopiranje ali premikanje datoteke ali mape, uporaba »kopiraj« in »prilepi« za podvajanje ali premikanje podatkov znotraj dokumenta, uporaba osnovnih aritmetičnih formul v programu za delo v razpredelnicami, stisnjenje datoteke (zip), namestitve novih naprav ter izdelava računalniškega programa s poljubnim programskih jezikom. V nabor t. i. internetnih spretnosti pa so vključena: uporaba iskalnikov za iskanje informacij, pošiljanje e-poštnih sporočil s pripomočkom (npr. dokumentom ali sliko), objava sporočil v klepetalnicah, forumih ali novičarskih skupinah, uporaba Interneta za telefoniranje, uporaba P2P za izmenjavo datotek (glasbe filmov idr.) ter izdelava spletne strani (European Commission, 2008, 5). Eurostat potem uporabnike razvršča v 3 skupine: tiste, ki znajo opraviti 1–2 dejavnosti, 3–4 dejavnosti in IKT pismene, ki znajo opraviti 5–6 dejavnosti; ločeno za računalnik in za internet.

Preglednica 4.1 Uporaba interneta med zaposlenimi in samozaposlenimi osebami

Vprašanje	2007		2008		2009		2010	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
Uporaba interneta za izobraževanje/tečaje	51.9	47.8	64.8	60.6	62.1	59.5	68.7	64.4
Pridobivanje informacij o izobraževanju	32.9	29.1	40.3	37.2	34.3	32.9	39.2	36.5
Opravljanje tečaja prek interneta	3.7	4.1	5.2	4.4	5.2	3.6	6.1	4.8
Pridobivanje novih znanj, informacij	44.6	40.9	55.8	51.8	46.4	42.1	62.1	58.0

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) vsi, (2) zaposleni/samozaposleni. V odstotkih.

naša različne programe in datoteke ter igra grice (0,31) ter prek interneta naroča ali kupuje online vsebine. Očitno je vključevanje v online tečaje statistično značilno povezano, ne samo s pismenostjo uporabnikov, temveč tudi z dejavnostjo uporabnikov pri pridobivanju informacij in znanja.

Vpliv proučevanih spremenljivk na vključenost v online tečaje smo preverili še z regresijsko analizo. Pri tem smo vključili le spremenljivke, ki so se pokazale statistično značilno povezane s spremenljivko vključenosti v online tečaje. Pri tem smo s pomočjo metode Stepwise ugotovili, da uporaba wiki platform za pridobivanje informacij in sposobnost uporabe interneta pojasnita 38,9 % variabilnosti deleža vključenosti v online tečaje.

Znanje v slovenski statistiki

Leta 2013 je SURS zbral podatke o »Pridobivanju informacij o izobraževanju« in »Opravljanju tečajev prek interneta«. Med zaposlenimi in samozaposlenimi je informacije iskalo 42,0 % rednih uporabnikov interneta (43,6 % med vsemi rednimi uporabniki), tečaj preko interneta pa opravljalo le 5 % rednih uporabnikov. Kot vidimo, SURS izkazuje za 1 odstotno točko višji delež udeležencev v online tečajih od Eurostata. Med vsemi slovenskimi rednimi uporabniki interneta je tečaje opravljalo le 0,8 % rednih uporabnikov interneta. Zanimivo je, da je bil leta 2011 delež uporabnikov, ki so opravljali tečaj višji –6,7 %. V preglednici 4.1 prikazujemo podatke o uporabi interneta za pridobivanje znanja in vključevanje v tečaje med zaposlenimi in samozaposlenimi, med leti 2007 in 2010.

Kljub letnim nihanjem, med vsemi uporabniki in zaposlenimi, oziroma samozaposlenimi rednimi uporabniki interneta narašča interes za pridobivanje informacij in znanj vseh vrst, kot tudi uporaba interneta za potrebe izobraževanja. Ključna ovira za večjo rast je najbrž jezikovna ovira. Še vedno je namreč največ vsebin v angleškem jeziku, ki pri starejši populaciji in tudi populaciji z nižjo stopnjo izobrazbe, predstavlja resno oviro.

MOOC v podjetju?

V prispevku smo pokazali, da se slovenska podjetja, po infrastrukturi in po uporabi IKT uvrščajo na povprečje držav EU 28. Glede na zadnje razvojne trende na področju izobraževanja se postavlja vprašanje, ali je odrpto izobraževanje uporabno tudi v podjetjih. Pappas (2015) prednosti MOOC za usposabljanje v podjetjih vidi predvsem v dostopnosti izobraževanja. MOOC tečaji so namreč dostopni 24 ur, 7 dni v tednu, od kjer koli in kadar koli. Številne MOOC tečaje je mogoče uporabljati tudi prek mobilnih naprav, na primer s tabličnih in prenosnih računalnikov ter prek pametnih telefonov. MOOC tečaji običajno ponujajo sodobne vsebine, s katerimi zaposleni pridobijo znanja in spretnosti, ki jih trg trenutno zahteva. S tem si zaposleni izboljšujejo položaj na trgu dela, pa čeprav, kot navaja Pappas (prav tam), so zaposleni, zaradi osebnega zadovoljstva, povezanega z razvojem novih spretnosti in znanj ter posledičnim napredovanjem na delovnem mestu, bolj povezani s podjetjem in ga redkeje zapuščajo. Prednosti seveda ne beležimo le pri zaposlenih. Podjetje prek MOOC tečajev pride do stroškovno učinkovitega izobraževanja in ugodnih rezultatov, zaradi česar ima vključevanje MOOC tečajev v podjetje pozitiven vpliv tudi na dobiček podjetja.

Na portalu eLearning Industry²⁵ lahko najdemo nabor MOOC tečajev, posebej primernih za usposabljanja v podjetju. Seveda se lahko zaposleni usposablajo tudi v tečajih, ki niso opredeljeni za usposabljanje v podjetju (angl. *corporate training*), temveč se prek različnih platform ponujajo kot MOOC tečaji za širšo zainteresirano javnost. Veliko priložnosti za učenje najdejo predvsem zaposleni na področju računalništva in informatike. Številni MOOC tečaji tej populaciji omogočajo pridobitev znanja novih programskih jezikov in znanja s področja novih tehnologij. Zaposlenim na področju računalništva in informatike jezik tečaja (angleščina) najbrž ne predstavlja ovire.

²⁵ [Http://elearningindustry.com/9-free-moocs-for-corporate-training](http://elearningindustry.com/9-free-moocs-for-corporate-training)

Za podjetja bi bile zanimive tudi vsebine s področja podjetništva in marketinga. Veljalo bi razmisliti o nagrajevanju zaposlenih, ki so si prek MOOC tečajev pridobili nova znanja in jih potem uporabili v podjetju, saj je prihranek nedvomno na strani podjetja. Vsekakor se, tako kot v visokem šolstvu (Florjančič 2014, 151–152), tudi v podjetjih odpira vprašanje priznavanja z MOOC pridobljenih znanj in spretnosti – ali pri napredovanju oziroma pri kandidiranju na delovna mesta, za katera zaposleni sicer nima predpisane stopnje izobrazbe, ima pa z množičnim odprtim spletnim izobraževanjem pridobljena znanja in spretnosti.

Slovenska podjetja bi preizkušanje uporabnosti MOOC tečajev nedvomno lahko pričela z napotitvijo zaposlenih na Arnesov MOOC tečaj varne rabe interneta, ki poteka v slovenskem jeziku in se s tem izognila organizaciji lastnih tečajev.

Sklep

Čeprav raziskav o e-usposabljanju v slovenskih podjetjih zadnjih 10 let ni bilo, smo na osnovi statističnih podatkov Eurostata in SURS želeli pokazati, da je področje zanimivo za raziskovanje in da je uporaba IKT na področju usposabljanja prisotna. Slovenska podjetja so na spletu prisotna, saj imajo skoraj vsa slovenska podjetja, ne glede na velikost podjetja, dostop do interneta in se na internetu, v večji meri, predstavljajo s spletno stranjo. Prek spletne strani podjetja širšo javnost obveščajo o izdelkih in storitvah, razpisujejo delovna mesta in omogočajo e-poslovanje. Podjetja, ki se zavedajo strateškega pomena IKT, se pojavljajo tudi na družbenih socialnih omrežjih in sledijo sodobnim trendom. Posamezniki iz teh podjetij so se najbrž tudi že udeležili kakšnega izmed MOOC. V prispevku smo, poleg pregleda uporabe IKT med podjetji, želeli prikazati spremembe, ki se dogajajo na področju izobraževanja in management podjetij spodbuditi, da začne razmišljati o koristih, ki jih odprto izobraževanje prinaša. Velikokrat se namreč management podjetij pred izzivi e-usposabljanj ustavi, saj je s strani ponudnikov razvoja in izvedbe e-usposabljanja seznanjeno o stroških razvoja tovrstnih usposabljanj. Na trgu so prosto dostopne odprte vsebine, ki jih podjetja lahko brezplačno uvedejo v sistem lastnega usposabljanja. Koristi MOOC tečajev niso le v brezplačnem pridobivanju novih znanj in spretnosti, temveč tudi o pozitivnih učinkih, ki jih tovrstno izobraževanje prinaša podjetju. Menimo, da slovenska podjetja, predvsem pa management podjetij, ki se zaveda strateške vloge IKT za poslovanje in razvoj podjetja, odprtega izobraževanje ne bi smeli spre-

gledati. Brezplačen dostop do znanja največjih svetovno znanih univerz je nedvomno priložnost, ki bi jo strateško naravnana podjetja morala izkoristiti.

S prispevkom smo želeli spodbuditi tudi raziskovalce, da bi se lotili raziskav na področju odprtega izobraževanja in njegovih učinkov, tako z vidika izvajalcev izobraževanj, kot tudi iz vidika udeležencev izobraževanj.

Literatura

- Baggaley, J. 2013. »Reflection MOOC Rampant.« *Distance Education* 34 (3): 368–378.
- Barba-Sánchez, V., M. del Pilar Martínez-Ruiz in A. I. Jiménez-Zarco. 2007. »Drivers, Benefits and Challenges of ICT Adoption by Small and Medium Sized Enterprises (SMEs): A Literature Review.« *Problems and Perspectives in Management* 5 (1): 103–113.
- Blake, D. 2014. »The Rising Power of MOOCs.« <http://moocs.com/index.php/the-rising-power-of-moocs-infographic/>
- Cusack, A. 2014. »MOOCs: Think Massively.« [Http://moocs.com/index.php/category/mooc-infographics/](http://moocs.com/index.php/category/mooc-infographics/)
- Devlin, K. 2013. »MOOCs and the Myths of Dropout Rates and Certification.« *HuffPost College*, 3. februar. http://www.huffingtonpost.com/dr-keith-devlin/moocs-and-the-myths-of-dr_b_2785808.html
- European Commission. 2008. »Digital Literacy: European Commission Working Paper and Recommendations from Digital Literacy High-Level Expert Group.« http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/digital_literacy/index_en.htm
- Florjančič, V. 2014. »E-študij v slovenskem visokošolskem prostoru.« *Didactica Slovenica* 29 (3–4): 139–155.
- Haag, S. 2013. *Management Information Systems for the Information Age*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Halawa, S. 2014. »MOOC Dropouts: What We Learn from Students Who Leave.« *University World News*, 11. julij. <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20140708163413797>
- Hislop, D. 2009. *Knowledge Management in Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Kolowich, S. 2014. »George Siemens Get Connected.« *The Chronicle of Higher Education*, 13. januar. <http://chronicle.com/article/George-Siemens-Gets-Connected/143959>
- Laudon, K., in J. Laudon. 2006. *Management Information Systems: Ma-*

naging the Digital Firm. 10. izd. Upper Saddle River, NY: Prentice Hall.

- Marentič-Požarnik, B. 2010. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
- Oz, E. 2009. *Management Information Systems*. 6. izd. Boston, MA: Cengage.
- Pappas, C. 2015. »6 Benefits of Using MOOCs for Corporate Training.« *eLearning Industry*, 18. marec. <http://elearningindustry.com/6-benefits-of-using-moocs-for-corporate-training>
- Shah, D. 2013. »MOOCs in 2013: Breaking Down the Numbers.« *Ed-Surge News*, 22. december. <https://www.edsurge.com/n/2013-12-22-moocs-in-2013-breaking-down-the-numbers>
- . 2014. »MOOCs in 2014: Breaking Down the Numbers.« *Ed-Surge News*, 26. december. <https://www.edsurge.com/n/2014-12-26-moocs-in-2014-breaking-down-the-numbers>
- Thrun, S. 2013. »Self-Driving Education.« *HuffPost Impact*, 28. januar. [Http://www.huffingtonpost.com/sebastian-thrun/self-driving-education_b_4676484.html](http://www.huffingtonpost.com/sebastian-thrun/self-driving-education_b_4676484.html)
- Vehovar, V., in R. Platinovšek. 2005. »E-izobraževanje – podjetja: RIS 2005.« [Http://www.ris.org/db/13/1010/RIS%20poro%C4%8Dila/Eizobrazevanje__podjetja_RIS_2005/?&cat=1013&p1=276&p2=285&p3=1318&p4=1353&id=1353](http://www.ris.org/db/13/1010/RIS%20poro%C4%8Dila/Eizobrazevanje__podjetja_RIS_2005/?&cat=1013&p1=276&p2=285&p3=1318&p4=1353&id=1353)

Open Education: A Challenging Opportunity for Employee Training

Acquiring knowledge is not limited to the educational institutions, since because of rapid changes in the society and globalisation, knowledge needs to be upgraded even after the completed formal education. With the development of web knowledge can be accessible from anywhere and at anytime. Nowadays there is a lot of free accessible content. The development of Massive Open Online Courses (MOOCs) presents the revolution in the education field. There is no doubt that MOOCs support lifelong learning strategies and are therefore particularly interesting for businesses. In the paper, the development of open education and open education supply as well as the opportunities of these materials implementation for employee training is presented.

Key Words: open education, MOOC, e-training

5 Ravnateljeva dilema in dileme staršev

Igor Rižnar

V prvem delu prispevek obravnava 49. člen ZOFVI-UPB5 in 17. člen ZOFVI-G, ki navajata naloge, ki jih opravljajo ravnatelji v javnih vrtcih in šolah. Kritično branje teh nalog in rezultati vprašalnika so pokazali, da so naloge nejasno zastavljene, pomanjkljive ter da prevladujejo menedžerske naloge. V drugem delu je s pragmatičnega stališča obravnavan Zakon o glasbenih šolah Republike Slovenije. Kot se je izkazalo po branju, je potrebno kritično oceniti predvsem dva člena tega zakona: drugega in 21, saj oba postavljata v ospredje pomen nadarjenosti, ki za popularizacijo glasbe in ozaveščanje mladih o pomenu tovrstne dejavnosti ne bi smela biti ključnega pomena. Uporabniki storitev glasbenih šol so predvsem otroci staršev, ki se zavedajo izrednega pomena glasbe za razvoj njihovih otrok in ki razumejo glasbeno udejstvovanje bolj kot amatersko sodelovanje v pomembni izvenšolski aktivnosti kot prvi korak pri izbire profesionalne poti glasbenika za svojega otroka.

Ključne besede: ravnatelj, ZOFVI, menedžer, pedagoški vodja, Zakon o glasbenih šolah Republike Slovenije, nadarjenost

Uvod

Zakon o financiranju vzgoje in izobraževanja opredeljuje pristojnosti ravnatelja, ki jih ima kot pedagoški vodja in poslovodni organ javnega vrtca ali šole (ZOFVI-UPB5 2007; ZOFVI-G 2008). Te pristojnosti oziroma naloge, ki jih ravnatelji v času svojega ravnateljstva opravljajo, lahko v grobem razdelimo na pedagoške naloge in menedžerske ali administrativne naloge. Od omenjenih 23 nalog, ki so izredno široko zastavljene, jih je ZOFVI-UPB5 vseboval v svojem prvem odstavku 49. člena 22, ZOFVI-G pa je čez 12 let, torej leta 2008, dodal 22. alinejo v svojem 17. členu. Namen tega sestavka je ugotoviti, kakšno je razmerje med pedagoškimi nalogami in menedžerskimi nalogami, ki jih imajo ravnatelji ter oceniti jasnost navedenih nalog. Da bi ugotovili, ali določena

naloga spada v kategorijo pedagoških nalog ali v kategorijo menedžerskih nalog, smo naprosili skupino študentov tretjega letnika Fakultete za management, Univerze na Primorskem v Kopru, da izpolnijo vprašalnik, ki je vseboval vse v zakonu naštete naloge ter se po tehtnem premisleku odločijo, če gre v posameznem primeru za pedagoško ali menedžersko nalogo. Poleg tega smo v vprašalnik vključili še tri vprašanja odprtega tipa, kjer so se anketiranci lahko izrekli o težavah, ki so jih imeli pri razvrščanju, o tem, če menijo, da kakšna pomembna naloga ravnatelja manjka in o tem, če so pristojnosti ravnateljev dovolj jasno zapisane.

V drugem delu prispevka obravnavamo Zakon o glasbenih šolah Republike Slovenije (2006), natančneje drugi in 22. člen tega zakona, ki v ospredje postavljata pojem nadarjenosti, kot pomemben vidik glasbenega izobraževanja. Po tehtnem premisleku pridemo do ugotovitve, da pojem nadarjenosti v zakonu ne bi smel biti tako izpostavljen, saj je pomembnejši pragmatični vidik tovrstnega izobraževanja, ki učencem na zgodnji stopnji izobraževanja pomaga predvsem na drugih področjih: pomaga jim razvijati pomembne osebne spretnosti, na primer koncentracijo, vzdržljivost, motivacijo, ustvarjalnost, spretnosti izražanja, delovanje v skupinah in vzorce obnašanja v različnih družbenih vlogah ter komuniciranje. V priporočilih na koncu avtor zapiše, da bi se morala prva alineja drugega člena ZGla-UPB1 glasiti: »popularizacija glasbenega izobraževanja in ozaveščanje o pomenu glasbe za nadaljnji razvoj otrok«.

Opis problema in izboljšave

Prispevek obravnava 49. člen ZOFVI-UPB5 in 17. člen ZOFVI-G. V 49. členu ZOFVI-UPB5 so navedene naloge, ki jih opravljajo ravnatelji v javnih vrtcih in šolah:

1. organizira, načrtuje in vodi delo vrtca oziroma šole,
2. pripravlja program razvoja vrtca oziroma šole,
3. pripravlja predlog letnega načrta in je odgovoren za njegovo izvedbo,
4. je odgovoren za uresničevanje pravic otrok ter pravic in dolžnosti učencev, vajencev, dijakov, študentov višje šole in odraslih,
5. vodi delo vzgojiteljskega, učiteljskega in predavateljskega zbora,
6. oblikuje predlog nadstandardnih programov,

7. spodbuja strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev,
 8. organizira mentorstvo za pripravnike,
 9. prisostvuje pri vzgojno-izobraževalnem delu vzgojiteljev oziroma učiteljev, spremlja njihovo delo in jim svetuje,
 10. predlaga napredovanje strokovnih delavcev v nazive,
 11. odloča o napredovanju delavcev v plačilne razrede,
 12. spremlja delo svetovalne službe,
 13. skrbi za sodelovanje zavoda s starši (roditeljski sestanki, govorilne ure in druge oblike sodelovanja),
 14. obvešča starše o delu vrtca oziroma šole in o spremembah pravic in obveznosti učencev, vajencev in dijakov,
 15. spodbuja in spremlja delo skupnosti učencev, vajencev oziroma dijakov ter študentov višje šole,
 16. odloča o vzgojnih ukrepih,
 17. zagotavlja izvrševanje odločb državnih organov,
 18. zastopa in predstavlja vrtec oziroma šolo in je odgovoren za zakonitost dela,
 19. določa sistemizacijo delovnih mest,
 20. odloča o sklepanju delovnih razmerij in o disciplinski odgovornosti delavcev,
 21. skrbi za sodelovanje šole s šolsko zdravstveno službo,
 22. opravlja druge naloge v skladu z zakoni in drugimi predpisi.
- V ZOFVI-G pa je v 17. členu čez 12 let dodana še alineja, ki se glasi:
23. Je odgovoren za zagotavljanje in ugotavljanje kakovosti s samoevalvacijo in pripravo letnega poročila o samoevalvaciji šole oziroma vrtca

Ta naloga se skladno z Zakonom o spremembah in dopolnitvah ZOFVI doda med obstoječo zadnjo in predzadnjo nalogo ZOFVI-UPB5.

Predmet obravnave tega prispevka je torej 23 zakonsko določenih nalog, ki jih opravljajo ravnatelji, ki so pedagoški vodje in poslovodni organi javnih vrtcev oziroma šol. Kritično branje teh nalog namreč pokaže, da so naloge zastavljene tako, da je težko določiti mejo med tistim, kar predstavlja pedagoško nalogo in onim, kar je menedžerska naloga. Nejasna (in morda tudi pomanjkljiva) določila bi namreč utegnili otežiti razumevanje svojih nalog predvsem pri manj izkušenih ravnateljih.

Že manj poglobljen pregled nalog pa nas je pripeljal do spoznanja, da bi bilo mogoče med naloge tudi kaj pomembnega dodati, o čemer pišemo v nadaljevanju.

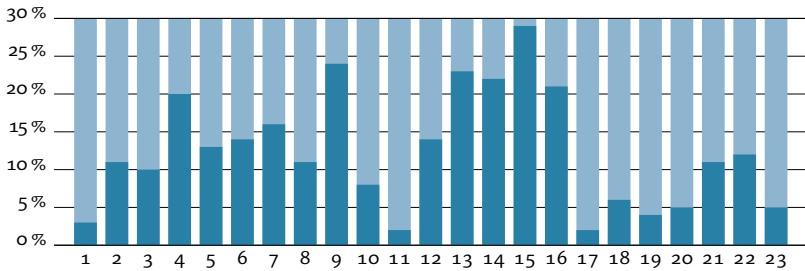
Teoretična izhodišča

Skladno s spoznanji domačih in tujih strokovnjakov (Erčulj 2005; Erčulj in Širec 2004; Southworth 2009) na obravnavanem področju izhajamo iz predpostavke, da je ravnatelj pomemben dejavnik razvoja javnih vrtcev in šol, ki se mora jasno zavedati svojih pristojnosti in z njimi povezanih nalog.

Analiza rezultatov ankete kaže na to, da je zakonsko predpisanih več menedžerskih nalog (13) kot pedagoških nalog (6), pri tem pa je vsaj pri štirih nalogah nejasno, ali gre za menedžersko ali pedagoško nalogo. Dejstvo, da je bila med naloge v tako dolgem obdobju dodana ena sama alineja, ne kaže na domišljenost koncepta nalog, ki so postavljene pred ravnatelje. V naslednjem razdelku prikazujemo vzorec in rezultate raziskave.

Vzorec in rezultati

Raziskavo smo opravili na vzorcu 30 študentov Fakultete za management, Univerze na Primorskem v Kopru, ki so bili naprošeni, da po tehtnem premisleku izpolnijo vprašalnik, ki je vseboval tri vprašanja odprtega tipa ter 23 nalog, ki jih opravljajo ravnatelji ter se opredelijo glede tega, če gre pri posamezni nalogi za pedagoško ali menedžersko nalogo. Čeprav je bil vzorec respondentov relativno majhen, smo iz zbranih rezultatov uspeli ugotoviti vsaj dvoje: da so imeli študenti nemalo težav pri odločanju o tem, katera naloga je menedžerska in katera pedagoška (kar so izrazili tudi v odgovorih na vprašanje »Ste pri razvrščanju naleteli na težave?«), saj se niti pri eni nalogi niso vsi enotno odločili, da gre bodisi za izključno menedžersko ali izključno pedagoško nalogo. Samo pri prvi, 11 in 17 jih je približno 90 % menilo, da gre za bolj menedžersko nalogo; več kot 70 % jih je bilo prepričanih, da tudi pri deseti, 18, 19, 20 in 23 gre za menedžersko nalogo, po drugi strani pa jih je bilo 97 % prepričanih, da je 15 naloga izključno pedagoška, medtem ko jih je bilo več kot dve tretjini takega mnenja še pri deveti, 13, 14 in 16 postavki. Med najbolj nejasne naloge spadajo peta, šesta, sedma in 12 postavka, pri katerih se je približno polovica študentov odločila, da gre za menedžersko nalogo, polovica pa menila, da gre za pedagoško nalogo. Grafično so rezultati za boljšo predstavbo prikazani na sliki 5.1.



Slika 5.1 Razvrstitev nalog glede na menedžerske in pedagoške naloge (temno – pedagoške, svetlo – menedžerske)

Interpretacija rezultatov

Čeprav je bil vzorec razmeroma majhen, lahko kljub temu trdimo, da so imeli študenti managementa nemalo težav pri razvrščanju nalog na menedžerske in pedagoške. Po mnenju študentov, pristojnosti ravnateljev niso dovolj jasno zapisane, saj so velikokrat preobsežno zastavljene ali nenatančne. Enega respondenta moti, da ni nikjer eksplicitno zapisano, da mora ravnatelj skrbeti za ugled šole; spet drugi respondent meni, da bi bilo potrebno, na primer, bolj jasno zapisati, kako ravnatelj skrbi za odnose s starši. Bolj sistematičen nabor nalog bi moral obsegati naslednja področja:

- administrativne in organizacijske aktivnosti,
- načrtovanje,
- poučevanje,
- skrb za odnose (med učitelji, z učenci/dijaki/študenti višje šole, s starši, z okoljem),
- nadzor ter
- vodenje in svetovanje zaposlenim in učencem/dijakom/študentom višje šole.

Predlagane izboljšave

Po analizi anket smo prišli tudi do zaključka, da zakonsko opredeljene naloge ravnateljev ne obsegajo vsega, kar bi bilo potrebno zajeti med nalogami, predvsem na pedagoškem področju. Menimo, da bi naslednja revizija zakona lahko obsegala še najmanj sledeče:

- ravnatelj pomaga ustvarjati čim bolj učinkovito izobraževalno okolje,
- spodbuja učinkovito komunikacijo med vsemi deležniki,

- skrbi za promocijo šole,
- skladno z zakonodajo skrbi za dodatno financiranje programov,
- skrbi za razvijanje novih izobraževalnih programov, ki vodijo do večje zaposljivosti mladih,
- redno (mesečno) predstavlja zaposlenim učiteljem novosti s področja vzgoje in izobraževanja,
- spodbuja učinkovite in originalne načine učenja/poučevanja,
- neprestano skrbi za lastno strokovno rast.

Če na tem mestu pritrdimo Sidhu (2008, 104), mora biti ravnatelj oseba, ki daleč presega zaposlene tudi po svojih akademskih sposobnostih, nekdo torej, ki izkazuje vrhunske akademske dosežke s področja vzgoje in izobraževanja.

Teoretična izhodišča Zakona o glasbenih šolah

Na spletni strani Zveze slovenskih glasbenih šol (<http://www.zsgs.si>) je zapisano, da v Sloveniji obstaja 53 glasbenih šol javnega značaja in tri privatne glasbene šole s koncesijo. V zapisu z retoričnim vprašanjem »Ali potrebujemo glasbeno šolstvo?« (Zveza slovenskih glasbenih šol 2012) zainteresirani bralec tudi izve, da po podatkih Evropske zveze glasbenih šol (EMU) glede vpisanih učencev v glasbene šole v starosti do 25 let spadamo Slovenci s petimi procenti med povprečne evropske države. Avtor tudi zapiše, da so različne raziskave nedvomno dokazale pozitiven vpliv glasbe na razvoj otrok ter v isti sapi dodaja, da z oktobrom 2012 postavka za glasbene šole ni uvrščena v proračun države.

Zveza evropskih glasbenih šol (European Music School Union 2010) v statistični predstavitvi situacije na področju evropskih glasbenih šol ugotavlja, da je zakonska ureditev v posameznih evropskih državah izredno raznolika. Tako je na Norveškem zakonsko zahtevano, da mora vsaka občina v državi ustanoviti in vzdrževati ter finančno podpirati glasbeno in umetniško šolo, v Nemčiji se, glede na posamezno pokrajino, predpisujejo samo minimalni standardi ali minimalni ustanovitveni finančni vložki pokrajin, na Poljskem pa so glasbene šole integralni del državnega izobraževalnega sistema. V statistični predstavitvi je zanimiv tudi podatek, da – na primer v Sloveniji – predstavlja prispevek staršev (leta 2010) le 11 % letnega zneska 33.455.410 evrov, prispevek občin znaša 8 %, medtem ko država prispeva 80 % sredstev za glasbeno izobraževanje, 1 % pa sponzorji.

Po Weimarski deklaraciji (Weimar Declaration 1999) v točki 1.3 glasbeno izobraževanje pomaga razvijati pomembne osebnostne spretnosti: koncentracijo, vzdržljivost, motivacijo, ustvarjalnost, spretnosti izražanja, delovanje v skupinah in vzorce obnašanja v različnih družbenih vlogah, komuniciranje. Po drugi strani si glasbeno izobraževanje marsikje deli usodo nekaterih drugih pomembnih šolskih predmetov (športne vzgoje in tujih jezikov). Na Islandiji so prvi zakon o glasbenih šolah sprejeli daljnega leta 1907, petje pa je bil eden od sedmih predmetov, ki se je do leta 1960 poučeval dve uri tedensko, od tega leta naprej pa je glasbeni vzgoji namenjena samo še eno uro tedensko.

Analiza pomena Zakona o glasbenih šolah

Po vsem zapisanem v uvodu avtor v obstoju Zakona o glasbenih šolah vidi predvsem njegovo pragmatično vrednost, torej ureditev osnovne glasbene in plesne vzgoje in izobraževanja v javnih in zasebnih glasbenih šolah. V osmih poglavjih in 50 členih Zakon o glasbenih šolah (ZGla-UPB1) (2006) ureja to pomembno področje izobraževanja. ZGla-UPB1 v svojem drugem členu določa cilje in naloge, ki so po mnenju avtorja tega zapisa, naštetih v napačnem vrstnem redu.

Na prvo mesto je namreč postavljeno »odkrivanje in razvijanje glasbene in plesne nadarjenosti«, kar ne more biti najpomembnejši cilj glasbenega izobraževanja na osnovni stopnji. Kot oče dveh otrok, ki obiskujeta glasbeno šolo in kot učitelj s skoraj tridesetletno prakso sem prepričan, da velika večina otrok v tem obdobju svojega življenja ne spada v kategorijo nadarjenih. Večina jih je normalnih, povprečnih otrok, ki jih starši vpišejo v glasbeno šolo, ker menijo, da sta glasbeno opismenjevanje v osnovni šoli in igranje instrumenta (ali petje) v glasbeni šoli pomembna dejavnika za njihov osebni razvoj. Prva alineja bi morala biti postavljena na zadnje mesto 2. člena tega zakona tudi zato, ker lahko z gotovostjo trdimo, da več kot 90 % otrok, ki pri šestih ali sedmih letih začnejo igrati neki instrument, svojega glasbenega izobraževanja ne bo nadaljevala na enem od 90 razpisnih mest za redni študij glasbe na Akademiji za glasbo. Prav nasprotno, kot tudi drugod po Evropi, se bodo iz različnih razlogov odločili po dveh, treh ali štirih letih prenehati igrati inštrument. Razlog za to, da učenci na začetni stopnji glasbenega izobraževanja ne vztrajajo, je tudi v togosti kurikulumov in v prepričanju učiteljev glasbenih inštrumentov, da pripravljajo otroke za glasbeno kariero. 2. člen ZGla-UPB1 jih v takem – zmotnem – prepričanju samo utrjuje.

Glede na vložek lokalnih skupnosti in države je, karikirano zapisano, izplen tovrstnega izobraževanja, blago rečeno, klavrn. Če vložena sredstva delimo s številom razpisnih mest na Akademiji za glasbo, pridemo do podatka, da davkoplačevalce vsak »nadarjeni« glasbenik stane v povprečju 370.000,00 evrov, pri čemer se po koncu šolanja izkaže, da je v rešnici nadarjenih (vsi drugi so v najboljšem primeru pridni – kar seveda ni nič slabega) samo en odstotek.

Oglejmo si še en člen, ki – čeprav z dobrimi nameni – škodljivo vpliva na popularizacijo glasbene dejavnosti. 21. člen ZGLa-UPB1 zadeva število vpisanih mest in v prvem odstavku »daje prednost vpisu bolj nadarjenih učencev ter učenju orkestrskih instrumentov in petja«. Glede na zgoraj zapisano o zgrešenosti tega odstavka nima smisla razpravljati.

V največji raziskavi o glasbenih šolah v Evropi iz leta 2007 (Tchernoff 2007) (v katero Slovenija ni bila vključena), ki analizira podatke v 22 evropskih državah, je poudarek pri glasbenem izobraževanju v programu predšolske glasbene vzgoje, programu glasbene pripravnice in štiriletnem glasbenem programu v glavnem namenjen amaterskemu glasbenemu izobraževanju in le v redkih primerih (in samo delno) tudi pripravi za profesionalno glasbeno izobraževanje na prvi stopnji bolonjskega študija. Raziskava je tudi pokazala, da obstajajo države, ki so sprejele Zakon o glasbenih šolah in take, ki tega zakona nimajo, kakor tudi, da tiste države, ki takšen zakon imajo, imajo povečini tudi nacionalni učni načrt ter da v večini držav obstaja premajhna formalna povezanost med glasbenimi šolami in visokošolskimi glasbenimi institucijami. Ob vsem zapisanem pa po mnenju avtorjev raziskave ostajajo prednosti držav s sprejetim zakonom, razdelanimi učnimi načrti in dobrimi povezavami med institucijami na različnih nivojih izobraževanja pred tistimi, v katerih šole delujejo brez sprejetih zakonov in učnih načrtov ter s šibkimi povezavami nejasne.

Zaključek

Med vsemi družbenimi sistemi je izobraževalni sistem gotovo najpomembnejši sistem za obstanek, rast in razvoj nekega naroda. V tem sistemu je vloga ravnateljev odločilnega pomena, zakonska podlaga za izbiro tako pomembnih kadrov pa bi morala biti kristalno jasna. Naša raziskava je pokazala, da so naloge ravnateljev zapisane tako, da ni povsem jasno, za kakšno vrsto naloge gre. V tem smislu je 39. člen ZUFS potreben ponovnega premisleka, ki bo bodočim ravnateljem bolj enoumno predstavil njihove naloge in jim pomagal opraviti delo kar najbolj

učinkovito ter olajšal dileme, kot je na primer tista, ki se pojavi v osmi alineji, ki pravi »organizira mentorstvo za pripravnike«, kar lahko posameznemu ravnatelju predstavlja, da je potrebno le določiti časovni okvir mentoriranja in določiti mentorja, ne pa tudi poučiti pripravnika o vseh (morda celo pomembnejših) pedagoških vidikih mentoriranja.

Priporočila glede izboljšav Zakona o glasbenih šolah lahko strnemo v naslednje: glasbeno izobraževanje je nedvomno posebno področje izobraževanja, ki si zasluži posebno in poglobljeno obravnavo tudi zato, ker delujejo glasbene šole na mejnem področju med izobraževanjem in kulturnim ozaveščanjem, predvsem pa zato, ker je vloga glasbe za otroke dokazano koristna za razvoj najrazličnejših spretnosti: jezikovnih spretnosti, kreativnosti, sposobnosti poslušanja, ker pospešuje tvorjenje novih sinaptičnih povezav med možganskimi celicami, ki utegnejo pomagati otrokom celo pri reševanju lažjih matematičnih nalog. Zakonska osnova, ki urejuje področje glasbenih šol, vsekakor pomaga urediti to pomembno področje v zgodnjem izobraževanju otrok, vendar pa s postavitvijo napačnega cilja na prvo mesto 2. člena naredi več škode kot koristi. Ta alineja bi se morala glasiti: »popularizacija glasbenega izobraževanja in ozaveščanje o pomenu glasbe za nadaljnji razvoj otrok«. Podobno bi bilo potrebno nadomestiti besedo »nadarjenih« v 21. členu z besedama »marljivih in navdušenih« ali pa, morda še boljše, ta del iz besedila izpustiti.

Avtor tega zapisa je prepričan, da je omemba besede »nadarjen« v 2. členu ZGla-UPB1 odveč, če ne celo škodljiva za razumevanje poslanstva glasbenega izobraževanja otrok med šestim in 12 letom. V tolažbo nam ostaja samo na nepotrjenem dokazu temelječa misel, da je zapisan v takšni obliki predvsem zato, ker ni bilo dovolj sodelovanja med pravnimi strokovnjaki, sestavljalci zakona, in kompetentnimi predstavniki glasbenih šol na vseh področjih glasbenega izobraževanja, od predšolskega do podiplomskega. Naj zaključimo z mislijo iz končnega poročila predsednješolskega glasbenega izobraževanja v Evropi (Polifonia Pre-College Working Group 2007), ki na več mestih poudarja, da mora biti tovrstno izobraževanje namenjeno mladim, ki nimajo ambicij postati profesionalni glasbeniki.

Literatura

- Erčulj, J. 2005. »Učiteljev profesionalizem.« V *V učence usmerjeno poučevanje*, ur. J. Erčulj, 13–25. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Erčulj, J., in Širec, A. 2004. »Spremljanje in usmerjanje učiteljevega

dela: (zamujena) priložnost ravnateljev za izboljšanje kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 2 (3): 5–24.

European Music School Union. 2010. *EMU 2010: Statistical Information about the European Music School Union*. Utrecht: European Music School Union http://www.musicschoolunion.eu/fileadmin/downloads/statistics/EMU_Statistics_2010.pdf

Polifonia Pre-College Working Group. 2007. »Final Report: Pre-College Music Education in Europe.« Association Européenne des Conservatoires, Académies de Musique et Musikhochschulen, Utrecht. http://www.musicschoolunion.eu/fileadmin/downloads/attachments/Final_report_pre-college_working_group_FINAL_with_cover-1.pdf

Sidhu, K. S. 2008. *School Organisation and Administration*. New Delhi: Sterling.

Southworth, G. 2009. »Learning-Centred Leadership.« V *The Essentials of School Leadership*, 2. izd., ur. B. Davies, 91–112. London: Sage.

Tchernoff, E. 2007. »Music Schools in Europe.« Association Européenne des Conservatoires, Académies de Musique et Musikhochschulen, Utrecht. http://www.musicschoolunion.eu/fileadmin/downloads/attachments/Music_Schools_in_Europe.pdf

»Weimar Declaration.« 1999. <http://www.musicschoolunion.eu/index.php?id=48>

»Zakon o glasbenih šolah (ZGla-UPB1).« 2006. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 81.

»Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI-UPB5).« 2007. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 16.

»Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI-G).« 2008. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 36.

Zveza slovenskih glasbenih šol. 2012. »Ali potrebujemo glasbeno šolstvo?« http://www.eglasbenasola.si/files/pages/gsmostepolje/files/Izjava_za_javnost_ZSG%C5%Ao_2012.pdf

Dilemmas of Headmasters and Parents

The first part of this paper discusses pedagogical and managerial tasks of headmasters. Critical reading of the Organization and financing of education act and the results of the questionnaire showed that there are too many managerial tasks in article 49, which are often unclearly expressed and that the text lacks important educational obligations of headmasters. In addition, the

paper gives some suggestions for the improvement of article 49. The second part of the paper deals with the Music Schools Act. Close reading of this act reveals that the second and twentyfirst article desperately need some rethinking, because both articles stress the importance of talent as the main factor for the establishment of music schools. In order to make music education popular and to increase the awareness of music education the term talent is more of a hindrance than help. On the other hand, parents rarely enroll their children in music schools in order to start their children's professional music career, but see it as a sound extra-curricular activity for their child.

Key Words: headmaster, organization and financing of education act, manager, pedagogical leader, Music Schools Act, talent

6 Razvojno snovanje strategij zunanjega izvajanja dejavnosti

Klemen Kavčič in Klemen Bončina

Prispevek raziskuje zunanje izvajanje dejavnosti kot pomembno sestavino razvojne politike organizacije. Organizacija z vključevanjem zunanjih izvajalcev v svoje dejavnosti pridobi sredstva, znanja in, kar je najpomembnejše, konkurenčno prednost. Prispevek preučuje vpliv zunanjega izvajanja na snovanje razvojne politike, predvsem v smislu optimizacije poslovanja organizacij. Podrobneje preučuje lastnosti trga logističnih storitev in IT rešitev ter z analizo statističnih podatkov ugotavlja obetajočo rast. Zunanje izvajanje dejavnosti je posebna in pomembna strategija v sodelovanju med podjetji. Organizacije naj po temeljiti strateški presoji prenašajo na zunanje izvajalce nekatere dejavnosti, ki jih sicer zmorejo opravljati tudi sama, če si od tega obetajo zadostne koristi; vendar pa naj odločitve za zunanje izvajanje ne krni temeljne zmožnosti podjetja kot osnove za dolgoročno konkurenčnost in uspešnost poslovanja.

Ključne besede: zunanje izvajanje dejavnosti, temeljne zmožnosti, razvojna politika organizacije

Uvod

V globalnem, vendar po stopnji gospodarske razvitosti zelo raznolikem svetovnem okolju postaja zunanje izvajanje dejavnosti (angl. *outsourcing*) ena izmed temeljnih strategij organizacij v razvitih področjih. Omogoča jo tudi razvoj telekomunikacijske, informacijske in logistične tehnologije.

Za slovensko gospodarstvo zunanje izvajanje dejavnosti ni novost. V obdobju med prvo in drugo svetovno vojno so na prenosu proizvodnje iz bolj razvitih dežel (tekstil, jeklarstvo, kemija itd.) temeljili začetki industrializacije. V okolju nekdanje Jugoslavije je bila Slovenija prav zaradi tega nadpovprečno razvita, kar ji je prinašalo izdatne gospodarske prednosti (preko disparitet domače valute, ti. deviznih pravic ipd., velikega in zaščitenegega tržišča ipd.). Velik del slovenskega izvoza je temeljil

na oblikah, podobnih zunanjemu izvajanju dejavnosti – proizvodnji sestavnih delov, materialov ipd. za tuje proizvajalce, na ti. dodelavnih poslih (nem. *Lohnarbeit*). Mnoga izmed teh razmerij so postala ob vlaganju lastnega znanja in kapitala vse bolj enakovredna in osnova za današnje globalno poslovanje.

Ekonomsko gospodarska situacija ter stalno spreminjajoči se vplivi iz okolja, od organizacij terjajo hitre in konkretne odzive s hkratnim prilagajanjem srednjeročnih načrtov oziroma presojanjem vzdržnosti razvojne politike. Presoja naj vključuje opredelitev razvojnih ciljev, morebitna prilagajanja poslovnega modela, strategij in smotrov ter odgovarja na vprašanja, povezana s strukturno ureditvijo in oskrbovanjem s sredstvi.

Zunanje izvajanje dejavnosti ima na oblikovanje in v nadaljevanju izvajanje razvojne politike močan neposreden vpliv. Organizacija z vključevanjem zunanjih izvajalcev v svoje dejavnosti pridobi sredstva, znanja in, kar je najpomembneje, konkurenčno prednost. Opredeljeni razlogi in okoliščine pojasnjujejo dejstvo, čemu se organizacije zaradi tega bodisi vračajo h krepitvi temeljnih dejavnosti bodisi te opuščajo in jih nadomeščajo z novimi, oziroma v fazi snovanja vzdržnosti razvojne politike ocenjujejo smotrnost drugih dejavnosti poslovnega portfelja, ki v konceptu celovitih temeljnih zmožnosti morda niti ne dosegajo želenih ekonomskih učinkov. Organizacije v fazi snovanja razvojnih politik, pri oblikovanju poslovnih modelov zato v vedno večji meri vključujejo možnosti izločanja poslovnih dejavnosti zunanjim izvajalcem.

Palugod in Palugod (2011, 13) ugotavljata, da je zunanje izvajanje dejavnosti v proizvodnji dobrin in storitev pravzaprav povsem običajna poslovna pot, da pa večina organizacij vendarle ni v zadostni meri vertikalno integriranih s čimer ne dosegajo celovitega povezovanja procesnih in poslovnih potreb. Aktivna vertikalna integracija in premišljeno vključevanje zunanjih izvajalcev v lastne poslovne procese zato v večini primerov pomenita tudi dvosmerno vlogo posamezne organizacije. S tem imamo v mislih organizacije, ki posamezne poslovne dejavnosti v zunanje izvajanje oddajo tretjim organizacijam, hkrati pa s svojim poslanstvom in izvajanjem poslovnega modela – poslovne dejavnosti izvajajo.

Cilji teh usmeritev na strani organizacij so zniževanje stroškov izvajanja poslovnih procesov in dolgoročna finančna stabilnost, s tem povečevanje konkurenčne prednosti in trajnostna rast ter nenazadnje zadovoljstvo vseh vključenih deležnikov.

Opredelitev teoretičnih izhodišč in obravnavanega problema

Pojmovanje in interdisciplinarnost zunanjega izvajanja dejavnosti

Posledice gospodarske krize, politična nestabilnost in novi centri ekonomskih moči v svetovnem merilu, pomembno vplivajo na spremenjene navade potrošnikov, ki v nadaljevanju predstavljajo vplivne okoliščine, ki organizacije silijo k hitremu, trajnostno naravnemu in premišljenemu prilagajanju poslovnih modelov. Redefiniranje poslovnega modela kot odgovor na vplive poslovnega okolja pa za organizacijo vsekakor pomeni snovanje temeljnih zmožnosti v okviru razvojne politike, z jasno usmeritvijo v prihodnost. Ob tem Deanova (2011, 4–7) opozarja tudi na izrazito pomembnost pravočasnosti sprejetja odločitve za sodelovanje z zunanjimi izvajalci. Odlašanje z vključevanjem zunanjih izvajalcev namreč po eni strani lahko pomeni zaviranje rasti in prepočasen razvoj organizacije, po drugi strani pa preobremenitev obstoječih virov sredstev in prepočasno odzivnost do naročnikov. Prihodki posamezne organizacije tej paradigmi seveda sledijo in logično sosledje pravi, da se organizacije pri snovanju razvojne politike odločajo za vključitev stroškovno učinkovitih ukrepov. Doseganje zastavljenih ciljev poslovanja je pogojeno z iskanjem sinergije med obstoječimi in novimi poslovnimi procesi ter tudi natančnim definiranjem faz poslovnih procesov, ki z ekonomskega gledišča ne opravičujejo lastne izvedbe. Kot poudarjata Cummings in Worley (2013, 21), se organizacija na vplive iz okolja lahko najbolje prilagodi z ustreznim in načrtovanim strateškim prestrukturiranjem, hkrati pa na podlagi preteklih izkušenj pridobi nova spoznanja in izboljša svojo učinkovitost. Prav zato smo pri naši raziskavi na vzorcu zajetih organizacij želeli ugotoviti, kakšen je izkaz organizacij pri snovanju bodočih strateških usmeritev ter tudi poslovnih odločitev različnih ročnosti. S tem smo med drugim želeli definirati, katere gospodarske panoge bodo v prihodnosti za poslovanje organizacij privlačne in z gledišča poslovnih prihodkov najbolj perspektivne.

Od številnih teorij in paradigm, ki pojasnjujejo zunanje izvajanje kot eno od mogočih umestitev, smo izbrali tri: teorijo o transakcijskih stroških, teorijo o vplivih na trgu in teorijo o temeljnih (ključnih) zmožnostih. V nadaljevanju utemeljujemo izbire:

- *Teorija o transakcijskih stroških* (Williamson 1975) – iskanje zadovoljive umestitve načinov obvladovanja in sodelovanja v razsežnosti med oportunitetnimi stroški in stroški hierarhije.

- *Teorija o vplivih na trgu* (Porter 1980) – upoštevanje dinamičnega ravnotežja vplivov udeležencev v trženju (zunanje izvajanje dejavnosti je več, gre za razmerje vplivov v celoti) na izbiranje umestitve v razsežnosti obvladovanja in sodelovanja.
- *Teorija o temeljnih (ključnih) zmožnostih* (Penrose 1959; Hamel in Prahalad 1994) – temeljne zmožnosti so integrativni koncept – vse sestavine in sinergične kombinacije sestavine politike, ki pomembno vplivajo na uspešnost delovanja podjetij; upoštevanje posebnosti zunanjega izvajanja glede ekonomskih kategorij in sinergij sodelovanja.

Obenem velja poudariti interdisciplinarnost zunanjega izvajanja dejavnosti, ki obsega znanja s področij:

- *ekonomskih ved*: transakcijski stroški, ekonomija obsegov – produktivnost, ekonomičnost;
- *organizacijskih ved*: hierarhija ali tržišče, obvladovanje kompleksnosti s poenostavljanjem;
- *socialnih ved*: organizacija kot instrument za doseganje ciljev – organizacija kot skupnost interesov udeležencev (angl. *stakeholders*);
- *vede o managementu*: obvladovanje organizacije, politika organizacije kot cilji in strategije za doseganje ciljev.
- *vede o menjavi in trženju*: distributivno, enostransko trženje – sodelovalno, omrežno trženje; trženje med organizacijami v reprodukcijskih verigah.

Pri zunanjem izvajanju dejavnosti in njegovem vključevanju v poslovne procese organizacij lahko dejansko govorimo o konceptu urejenosti poslovnih prvin, saj zaradi svojih idejnih lastnosti in vplivov terja tesen preplet vseh vključenih deležnikov in procesov organizacij na obeh straneh. Presoja primernosti in končna odločitev k pristopu vključevanja zunanjega izvajanja dejavnosti namreč terjata dejavnosti ob snovanju razvojne politike organizacije, s tem pa v nadaljevanju tudi vpliv na poslovni model. Ob pregledu dostopne literature lahko zasledimo, da avtorji prispevkov, poleg izraza *zunanje izvajanje dejavnosti*, večkrat uporabljajo tudi izraz *outsourcing*. V povezavi z različnimi smermi poslovnega sodelovanja med dvema ali večjim številom organizacij bomo uporabljali še izraza *prenos dejavnosti* (v primerih, kjer bomo govorili o organizacijah in dejavnostih, ki odražajo izločanje dejavnosti izven okvirov lastnega izvajanja) ter *prevzem dejavnosti* (v primerih,

kjer bomo govorili o organizacijah in dejavnostih, ki odražajo prevzem dejavnosti v izvajanje).

Vsebinski pomen in teoretično razlago, kaj zunanje izvajanje dejavnosti dejansko izkazuje, različni avtorji opredeljujejo bodisi s tehnološkega, ekonomskega, tudi okoljskega vidika, bodisi ga pojasnjujejo kot element, na katerega ne smemo pozabiti že v fazi snovanja razvojne politike. Cepec in Logožar (2010, 53) tako menita, da je zunanje izvajanje (outsourcing) metoda specializacije podjetja za opravljanje dejavnosti, pri katerih dosega konkurenčne prednosti. Osredotočenje na t. i. ključne sposobnosti in najem podpornih dejavnosti, kot je na primer logistika, povečuje učinkovitost poslovanja podjetja. McIvor (2010, 1) v svojih razmišljanjih ugotavlja, da je zunanje izvajanje dejavnosti postalo strateška nuja, predvsem v času, ko organizacije skušajo zmanjšati stroške in se specializirajo za omejeno število temeljnih zmožnosti. Organizacije namreč s ciljem zmanjševanja stroškov vedno bolj intenzivno iščejo rešitve z usmerjanjem pogledov preko tradicionalnih meja podjetniške logike, predvsem pa preko okvirov zmožnosti lastne organizacije. Z navedenim seveda želijo doseči izboljšanje in dvig produktivnosti, ne nazadnje celovito poslovno uspešnost.

Razlogi organizacij, ki zunanjega izvajanja dejavnosti trenutno ne koristijo in bi to storile prvikrat, WNS (2015) opredeljuje kot:

- težnja po obvladovanju naraščajočih oziroma zmanjševanje obstoječih stroškov;
- optimalnejše koriščenje razpoložljivih lastnih virov sredstev, ki organizaciji sočasno daje možnost osredotočanja na dejavnost(i), ki jo opredeljuje kot temeljno;
- višja kakovost storitev;
- krajši čas od razvoja prodajnih produktov do končnega nastopa organizacije na trgu;
- kratkoročna in dolgoročna razpoložljivost specifičnega znanja ter spretnosti, ki niso na razpolago znotraj lastne organizacije;
- prednost pred konkurenco, ki se izkaže ob sinergijah stroškovne učinkovitosti, razpoložljivosti zahtevnih znanj in hitrejši odzivnosti na tržne vplive.

Organizacije, ki so svojo dejavnost oziroma več teh že prenesle v izvajanje zunanjemu izvajalcu in v določenem trenutku želijo prekiniti poslovno sodelovanje, svoje odločitve utemeljujejo z razlogi (WNS 2015):

- prevzemnik dejavnosti poslovnih operacij ne opravlja v skladu s pričakovano kakovostjo in stroškovno učinkovitostjo;
- poslovni politiki naročnika in zunanjega izvajalca nista usklajeni;
- organizacija dvomi, da bo prevzemnik dejavnosti v primeru rasti sposoben zagotavljati zadostne zmogljivosti oziroma slediti povpraševanju naročnika;
- na strani naročnika obstaja dvom v prevzemnikovo zmožnost, da obstoječe poslovne zaveze sodelovanja lahko dejansko premakneta na višjo raven zrelosti in tesnejšega sodelovanja.

Globalni trendi na področju izvajanja logističnih in IT storitev

Eichelberger (2013) ugotavlja, da je bilo leto 2012 za marsikatero od organizacij logistične panoge zunanjega izvajanja dejavnosti prelomno. V svojih napovedih trendov za leto 2013 in tudi za prihodnja leta napoveduje, da bo zunanje izvajanje v logistični panogi beležilo stabilno rast, njena evolucija pa se bo odražala v stopnjevanju sodelovalnega odnosa med partnerji vzdolž celotne oskrbovalne verige. Poudarja pa tudi, da bodo na panogo logističnih storitev v prihodnjih letih bistveno vplivali dejavniki, kot so tehnologija, inovacije in preglednost poslovnega sodelovanja. Poleg tega pa bo zaradi nestabilnega trga naftnih derivatov in vedno bolj omejujoče okoljske zakonodaje v ospredju prilagajanje uporabi zemeljskega plina kot alternativnega pogonskega goriva.

Analitska družba Ernst & Young (2013, 12–18) v svojem letnem poročilu zunanjega izvajanja dejavnosti v Evropi za leto 2013 ugotavlja, da bo segment zunanjega izvajanja dejavnosti še naprej beležil stabilno rast. Sodelovanje respondentov osmih sodelujočih držav je vrnilo odgovor, da organizacije v povprečju vseh držav pričakujejo in predvidevajo porast zunanjega izvajanja dejavnosti za približno 31,4 odstotka. Pomembna pa se nam zdi tudi ugotovitev, s katero svetovalna družba (prav tam) izpostavlja novo gonilo oziroma strateški trend zunanjega izvajanja dejavnosti. Prvim generacijam naročnikov zunanjega izvajanja je bil namreč edini oziroma prvenstveni cilj zniževanje stroškov poslovanja. Ta element in hkrati izkazani prihranki pri izvajanju poslovnih procesov so dandanes pri zunanjem izvajanju dejavnosti postali nekaj povsem samoumevnega. Naročniki zunanjega izvajanja namreč danes poleg očitnega, iščejo še dodatne vzvode za nadgradnjo odnosa z izvajalcem dejavnosti. Od njih pričakujejo partnerski odnos in podrobnejše poznavanje prenesenih dejavnosti, hkrati pa tudi sodelovanje pri

razvoju in doseganju učinkovitosti prenesene dejavnosti. Trend gre v smeri zviševanja stopnje zaupanja do te mere, da bodo organizacije v vlogi naročnika zunanjim izvajalcev v izvajanje zaupale tudi dejavnosti, ki so bile do nedavnega opredeljene kot temeljne in kot take neizločljive iz okvirov lastne izvedbe. Novejše generacije naročnikov bi na račun prenosa večjega dela dejavnosti in odgovornosti v zunanje izvajanje znatno povečale svoje zmogljivosti.

Izvajanje logističnih storitev lahko zagotovo uvrščamo med eno izmed najfleksibilnejših gospodarskih panog. Terja namreč stalno in predvsem hitro prilagajanje naročnikom, s ciljem zadovoljevanja potreb končnih potrošnikov. Vedno novi in personalizirani produkti izvajalcem logističnih storitev predstavljajo bodoče trende usmerjanja poslovnih dejavnosti, hkrati pa tudi zahtevne izzive. Trende logistične panoge slovenskega okolja smo na podlagi ugotovitev naše raziskave podrobneje opredelili v empiričnem delu naloge, kljub vsemu ne odstopajo od ugotovljenih v evropskem merilu in jih opredeljujemo po Lofversu (2013):

- *Približevanje potrebam odjemalcev.* Evropski izvajalci logističnih storitev približevanje; doseganje in izpolnjevanje potreb opredeljujejo kot najpomembnejši trend in izziv panoge.
- *Mrežno gospodarstvo.* V današnjem času in zaostrenih gospodarskih razmerah koncept samostojnosti in avtonomnosti izvajalcev logističnih storitev za doseganje učinkovitega poslovanja ne zadošča več. Organizacije so za doseg zastavljenih ciljev prisiljene tako v vertikalno kot tudi horizontalno integracijo celotne oskrbovalne verige. Organizacije morajo preseči miselnost individualnega igralca na trgu in jo nadomestiti z miselnostjo mrežnega povezovanja.
- *Stroškovni pritiski.* S približevanjem vedno bolj zahtevnim naročnikom in izvajanjem ozko specializiranih poslovnih rešitev stroški logističnih storitev ne morejo biti več tako nizki kot v preteklosti. Lofvers (2013) ugotavlja, da stroški logističnih storitev predstavljajo štiri do šest odstotkov prihodkov organizacij, navkljub navedenemu pa v nadaljevanju ugotavlja tudi, da se ti stroški povečujejo in pri proizvodnih organizacijah v povprečju predstavljajo osem odstotkov prihodkov.
- *Pomanjkanje ustreznega kadra.* Raziskava, na katero se sklicuje Lofvers, je pokazala, da bo na ravni vseh geografskih regij in panog

naročnikov zunanjega izvajanja v naslednjih letih največji izziv ravno zagotavljanje zadostnega števila ustrezno usposobljenega kadra s področja logistike. Pomanjkanje kadra se trenutno kaže tako na ravni operativnih kot tudi na funkcijah načrtovanja in nadzora.

- *Usmerjenost k trajnostnemu razvoju.*

Podobno kot pri logističnih storitvah, pomemben potencial in povečevanje obsega prenosa dejavnosti k zunanjim izvajalcem izkazuje tudi področje izvajanja IT rešitev. Celo več, panogi sta medsebojno povezani bolj, kot se izkazuje na prvi pogled, čemur pritrjuje tudi Lofvers (2013). Slednji namreč meni, da bo v sodelovanju z logistično panogo pomembna tudi zmožnost obdelave in analize masovnih podatkov oziroma tako imenovanih »big data«. Rasti navedenega segmenta v naslednjih petih letih pritrjuje kar 60 odstotkov organizacij, sodelujočih v raziskavi organizacije BVL International (2013, 9).

Poleg računalništva v oblaku zelo pomembno vlogo in tržni potencial v prihodnosti izkazuje tudi zagotavljanje podatkovnih kapacitet oziroma tako imenovanih podatkovnih centrov. Z gledišča globalizacije dostopa do podatkov čezmejnih ovir praktično ni, kar pomeni, da bi storitev koriščenja kapacitet podatkovnih centrov lahko uspešno tržila na mednarodnih trgih tudi katerakoli od slovenskih organizacij. Gibanje oziroma rast koriščenja zunanjega izvajanja IT rešitev se med naročniki po posameznih panogah razlikuje. Ocenjena letna rast dejavnosti zunanjega izvajanja dejavnosti je pogojena s stopnjo tehnološke razvitosti naročnika, njegovega portfelja storitev, življenjskega cikla produktov in podobno. Najvišjo ocenjeno rast izkazujeta panoga zadovoljevanja potreb potrošnikov in prodaje na drobno ter panoga javnega sektorja oziroma javnih služb. Gre za panogi, ki sta pri izvajanju svojih procesov slabše informacijsko podprti, zato tudi izkazujeta višjo raven potreb po zagotavljanju rešitev na strani zunanjih izvajalcev.

Snovanje razvojne politike ob vključevanju zunanjih izvajalcev dejavnosti

Zunanje izvajanje je sestavina obvladovanja podjetja, temeljni problem obvladovanja pa je kompleksnost podjetij in okolij, v katerih delujejo. Srednjeročna razvojna politika obsega usklajene razvojne cilje in razvojne strategije posameznih programov in podjetja kot celote.

Razvojne strategije vključujejo srednjeročne usmeritve programov

(snovanje, proizvodjanje, trženje), srednjeročne naloge nosilcev programov (programske enote, strokovne službe, podjetja) in srednjeročno razporeditev materialnih in nematerialnih sredstev za delovanje enot podjetja. Usklajevanje razvojnih ciljev in razvojne strategije podjetja ter njegovih programskih enot poteka s sodelovanjem skrbnikov posameznih programov podjetja in vršnega managementa. Skrbniki podajo ob snovanju razvojne politike svoje videnje razvoja programov in razporejanja zmožnosti podjetja. Vršni management s pomočjo sodil presoja stopnjo usklajenosti posameznih predlogov z vizijo, smotri in temeljno usmeritvijo podjetja ter oceni potencialni prispevek pri

- doseganju zastavljenih standardov uspešnosti,
- razvoju že obstoječih temeljnih zmožnosti ter
- ustvarjanju novih temeljnih zmožnosti organizacije.

Razvojna politika podjetja obsega razsežnosti povezanih sestavin dejavnosti (ustvarjanje znanja, temeljnih zmožnosti, novih proizvodov) za prihodnost in dejavnosti za srednjeročni obstanek in uspešnost podjetij. Dejavnosti obsegajo srednjeročne programe in koncept dejavnosti za njihovo uresničevanje, ki jih podjetje izvaja samo ali v sodelovanju z drugimi podjetji. Snovanje poslovnega modela obsega tako prepoznavanje možnosti za uresničevanje obstoječih programov na trgu in v drugih menjalnih razmerjih kot tudi prepoznavanje prevladujočih vrednot in iz njih izhajajočih prihodnjih potreb udeležencev za snovanje novih programov. Najpomembnejša kratkoročna cilja sta sprotna uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja pri izvajanju programov, ki so zasnovani na temeljnih zmožnostih, ter učinkovito in uspešno postopno uresničevanje temeljnih zmožnosti podjetja, zasnovanih v okviru srednjeročne politike podjetja.

Metodologija raziskave

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, ali med organizacijami v Sloveniji obstaja interes po izločanju logističnih in IT storitev v zunanje izvajanje. Ugotovitve bodo v nadaljevanju pokazale, na katere elemente razvojne politike organizacij bodo v srednjeročnem časovnem obdobju vplivali dejavniki poslovnega okolja panog 3 PL in IT rešitev ter kakšne prilagoditve politike bi bilo morebiti treba opraviti.

Raziskavo smo izvedli z namenom ugotovitve potenciala trga logističnih ter IT storitev, s pomočjo analize podatkov raziskave pa pridobiti argumentiran odgovor na raziskovalno vprašanje, ki se je glasilo:

»Ali med organizacijami v Sloveniji obstaja interes po izločanju logističnih in IT storitev v zunanje izvajanje in kakšen vpliv bo ugotovljeno imelo na snovanje razvojne politike organizacije«. Namen je tudi bil preučiti značilnosti zunanjega izvajanja dejavnosti ter pomena tovrstnega načina obvladovanja poslovnih procesov – na snovanje razvojne politike posamezne organizacije. V tem kontekstu, smo želeli pridobiti informacije o morebitnih posledicah na prilagajanje in optimizacijo poslovnega modela, vezanega na stopnjo naklonjenosti izločanju logističnih in IT storitev izven okvirov izvajanja procesov v lastni režiji.

Opredeljeno smo želeli ugotoviti preko podrobne analize podatkov izvedene raziskave ter preko izidov preverjanj postavljenih hipotez. Postavili smo si naslednji dve hipotezi:

- H1 Potreba po zunanjem izvajanju dejavnosti logističnih in IT storitev je pri organizacijah v Sloveniji visoko prisotna.*
- H2 Glede na pripadnost posameznemu segmentu med organizacijami prihaja do razlik glede pomembnosti posameznih storitev.*

Metode in potek raziskave

Raziskava je bila opravljena s pomočjo anketnega vprašalnika, ta pa je bil povabljenim anketirancem na voljo preko spletnega orodja 1KA. Anketirance smo k sodelovanju povabili prek e-pošte, v kateri je bil poleg spremnega besedila dodana spletna povezava do vprašalnika. Slednji je vseboval vprašanja zaprtega tipa, pri večini pa so respondenti svoje odgovore podajali z ocenjevanjem stališč na lestvici od 1 do 5 (sploh se ne strinjam – popolnoma se strinjam oziroma povsem nepomembno – zelo pomembno). Pred pričetkom razpošiljanja vabil k sodelovanju smo v testnem okolju istega spletnega orodja najprej preverili tudi zanesljivost celotnega vprašalnika. Vsebinsko vrednost in uporabnost izsledkov ankete smo z namenom vabila k sodelovanju predstavili tudi pristojnim na Gospodarski in Obrtno-podjetniški zbornici Slovenije. S tem ukrepom smo dosegli večjo velikost, predvsem pa geografsko in panožno razpršenost vzorca.

V vzorec smo zajeli organizacije, ki so poleg geografske razpršenosti in številčno enakomerne zastopanosti zagotavljale tudi enakomerno reprezentativnost po posamezni panogi ter tudi sami velikosti organizacije. Cilj raziskave, da bi ob pomoči GZS in OZS v vzorcu zajeli najmanj 3.000 organizacij, je bil presežen. V celotnem vzorcu smo na podlagi baze podatkov obeh podjetniških združenj k anketiranju povabili 6.201,

vabilo pa je zaradi nedosegljivosti nekaterih organizacij doseglo 5.626 organizacij, kar štejemo kot končni vzorec raziskave. K izpolnjevanju je pristopilo 295 respondentov, pravilno in v celoti pa je vprašalnik izpolnilo 266 anketirancev. Dejanska odzivnost je tako bila 4,7-odstotna. Pri razvijanju odgovorov na izpostavljen problem in oblikovanju predlogov smo podatke zbirali sami.

Predpostavljali smo, da bodo organizacije zaradi gospodarskih razmer v državi, zavedanja o potrebah pravočasnega prilagajanja poslovnega modela in ne nazadnje možnosti avto refleksije lastne pozicije v panogi za sodelovanje pri raziskavi izkazale želeno, to je visoko raven interesa. Menili smo tudi, da bo zaradi koristnosti informacij večji del organizacij sodelujočih v raziskavi, želel povratne informacije o rezultatih ankete. Dejansko jih je povratne informacije zahtevalo zgolj 47, kar lahko razumemo, kot nezainteresiranost za prilagajanje razvojne politike oziroma nenaklonjenost morebitnim posledičnim aktivnostim.

Obseg in število organizacij, v katerih deloma oziroma v večinskem delu poslovne dejavnosti izvajajo zunanji izvajalci, ni mogoče opredeliti z veliko stopnjo natančnosti. Gre namreč za dejstvo, da podatkov o posameznih organizacijah ni možno pridobiti, saj so obravnavani kot poslovna skrivnost in jih zunanji javnosti ne razkrivajo. Podobno velja za organizacije, ki imajo vlogo zunanjega izvajalca. Zaradi zgoraj navedenega bomo v magistrski nalogi večjo pozornost namenili primerom organizacij, katerih podatki so javnosti dostopni ter hkrati predstavljajo primer uravnoteženega in uspešnega poslovnega modela.

Z uporabljenimi metodami smo želeli izpolniti izražene namene ter doseči zastavljene cilje raziskave. S pomočjo empiričnih spoznanj smo analizirali stanje, ugotovili problemsko situacijo in od vzorčnih organizacij pridobili informacije o strateških napovedih, katere zadevajo odločitve o prenosu dejavnosti logističnih in IT storitev k zunanjim izvajalcem. Dobili smo tudi odgovor na raziskovalno vprašanje, ki je razjasnilo, ali med organizacijami v Sloveniji obstaja interes po izločanju logističnih in IT storitev v zunanje izvajanje, kot tudi, kakšen vpliv bi ugotovljeno lahko imelo na snovanje razvojne politike.

Zanesljivost anketnega vprašalnika smo pred izvedbo anketiranja preverili s pomočjo Cronbachovega koeficienta α , preveritev zanesljivosti pa zagotavlja, da smo ob merjenju na istih enotah (anketirancih) in z istim vprašalnikom, v dveh različnih časovnih točkah, dobili enake rezultate. Da je vprašalnik zanesljiv lahko trdimo, ko ima koeficient vrednost 0,7 ali več (Field 2009, 673–675). Pri prvem sklopu vprašanj,

Preglednica 6.1 Panoge, v katerih pri raziskavi sodelujoče organizacije poslujejo

Panoga	Delež*
C Predelovalne dejavnosti	19,92
S Druge dejavnosti	14,29
G Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	12,78
J Informacijske in komunikacijske dejavnosti	11,65
N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	9,02
H Promet in skladiščenje	8,27
M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	7,89
F Gradbeništvo	7,52
A Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	3,38
L Poslovanje z nepremičninami	1,13
P Izobraževanje	1,13
E Oskrba z vodo, ravnanje z odpadki, saniranje okolja	0,75
K Finančne in zavarovalniške storitve	0,75
Q Zdravstvo in socialno varstvo	0,75
B Rudarstvo	0,38
I Gostinstvo	0,38

OPOMBE *V odstotkih.

ki se nanaša na koriščenje logističnih storitev, je Cronbach $\alpha = 0,818$, kar kaže na visoko zanesljivost tega sklopa. Tudi sklop o koriščenju IT storitev je visoko zanesljiv ($\alpha = 0,802$), izločanje nobene od trditev pa ne bi povečalo zanesljivosti.

Opis vzorca

Organizacije, iz katerih so izviral anketiranci, imajo v največji meri sedež v osrednjeslovenski regiji (45,5 %), sledi gorenjska (10,5 %), najmanj pa jih prihaja iz spodnjeposavske (1,4 %) in zasavske (1,0 %) regije. Največji delež sodelujočih organizacij je prihajalo iz panoge predelovalnih dejavnosti (19,9 %), sledile so organizacije drugih dejavnosti (14,3 %), ter trgovine, vzdrževanja in popravila motornih vozil (12,8 %).

Pred pripravo anketnega vprašalnika smo presojali, ali organizacije povprašati po realiziranem obsegu prihodkov ali vprašanje zastaviti v smislu opredelitve njihove velikosti. Želeli smo namreč pridobiti vpogled v potencial trga logističnih in IT storitev, vendar smo presodili, da bi v primeru opredelitev prihodkov obstajalo preveliko tveganje z zanesljivostjo odgovorov. Na vprašanja namreč lahko odgovarjajo osebe, ki za podajo tovrstnih odgovorov niso pristojne, niti jih ne poznajo. Na

Preglednica 6.2 Velikost organizacije

Velikost	Delež*
Mikro (manj kot 10 zaposlenih)	45,07
Mala (11–49 zaposlenih)	35,21
Srednje velika (50–249 zaposlenih)	15,14
Velika (250 ali več zaposlenih)	4,58

OPOMBE * V odstotkih.

Preglednica 6.3 Strinjanje z namero po koriščenju produktov v okviru logističnih storitev

Velikost	Delež*
Ekspresni prevoz tovora in pošiljk	77,55
Transportna funkcija (planiranje, organiziranje voznih redov)	46,81
Skladiščenje	30,14
Izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig	28,17
Skladiščenje z načrtovanjem distribucije in distribucija	25,35
Komisioniranje, embalaranje in priprava proizvodov na transport	20,83

OPOMBE * V odstotkih.

podlagi odgovorov smo ugotovili, da največ anketirancev prihaja iz mikro podjetij (45,1 %), sledijo jim mala podjetja (35,2 %).

Testiranje postavljenih hipotez

S hipotezo H1 smo predpostavljali, da je potreba po zunanjem izvajanju dejavnosti logističnih in IT storitev pri organizacijah visoko prisotna. Da bi hipotezo H1 preverili, smo združili anketirance, ki so se s posamezno storitvijo strinjali (ocena 4) oziroma popolnoma strinjali (ocena 5), da jo koristijo oziroma nameravajo koristiti. Pri logističnih storitvah se je 77,6 % anketirancev strinjalo oziroma popolnoma strinjalo, da koristijo (oziroma bi koristili) ekspresni prevoz tovora in pošiljk, nekaj manj kot polovica (46,8 %) pa, da koristijo (oziroma bi koristili) transportno funkcijo.

Da koristijo oziroma bi koristili najem programske opreme z zagotovljeno podporo, se strinja oziroma popolnoma strinja 68,5 % anketirancev, za izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku, 63,1 %, za e-arhiv in varovanje podatkov pa 62,1 %. Nekaj manj kot polovica anketirancev koristi oziroma bi koristila najem strojne opreme z zagotovljeno podporo (49,6 %) in zagotavljanje nadomestnih sistemskih kapacitet (47,0 %).

Ugotovili smo, da je pri logističnih storitvah pri skoraj polovici oziroma več kot polovici anketirancev prisotna potreba po dveh od šestih storitev, pri IT storitvah pa pri petih od sedmih storitev. Skupno je torej potreba pri skoraj ali več kot polovici anketirancev prisotna za sedem od trinajstih storitev, torej pri več kot polovici storitev. Na podlagi rezultatov lahko zaključimo, da je pri organizacijah potreba po zunanjem izvajanju dejavnosti logističnih in IT storitev visoko prisotna, zato hipotezo H1 potrdimo.

Zanimivo je, da je več kot dve tretjini (77,4 %) anketirancev odgovorilo, da njihova organizacija koristi zunanje izvajalce poslovnih dejavnosti. Med organizacijami, ki pri svojem poslovanju že koristijo zunanje izvajalce poslovnih storitev, jih največ koristi logistične storitve (73,9 %), sledijo jim IT rešitve (62,6 %). Največ anketirancev je odgovorilo, da so logistične storitve že oddali v zunanje izvajanje, vendar bodo v roku treh let iskali novega partnerja (21,3 %), sledijo tisti, ki so enako odgovorili za IT storitve (17,4 %). Med anketiranci je najmanj takih, ki logistične storitve izvajajo sami, vendar jih nameravajo v roku enega leta oddati v zunanje izvajanje (5,9 %), in takih, ki logistične storitve izvajajo sami, vendar jih nameravajo v roku treh let oddati v zunanje izvajanje (5,4 %), oziroma IT storitve izvajajo sami, vendar jih nameravajo v roku treh let oddati v zunanje izvajanje (4,7 %).

S hipotezo H2 smo predpostavljali, da glede na pripadnost posameznemu segmentu med organizacijami prihaja do razlik glede pomembnosti posameznih storitev. Pri združevanju v skupine smo ugotovili, da se glede potreb po logističnih in IT storitvah anketiranci med seboj razlikujejo oziroma delijo v dve skupini – tiste, ki bolj, in tiste, ki manj potrebujejo zunanje storitve. Za preverjanje hipoteze H2 smo uporabili *t*-test, s katerim smo želeli ugotoviti, ali med obema skupinama obstajajo statistično značilne razlike glede pomembnosti posameznih storitev. Ugotovili smo, da razlike med skupinama niso statistično značilne pri dveh logističnih storitvah – transportna funkcija ter ekspresni prevoz tovora in pošiljk ter pri eni IT storitvi – najem programske opreme z zagotovljeno podporo. Pri vseh ostalih storitvah so razlike med segmentacijskima skupinama statistično značilne. Ker so se statistično značilne razlike pokazale pri desetih od trinajstih storitev, lahko hipotezo H2 potrdimo.

Z vidika organizacij, ki nastopajo v vlogi prevzemnikov zunanjih dejavnosti ter njihovega prilagajanja povpraševanju, smo preverili tudi, katere tri storitve so imele najvišjo povprečno stopnjo strinjanja pri

Preglednica 6.4 Strateške usmeritve, vezane na prenos dejavnosti k zunanjim izvajalcem

Velikost	Delež*
Logistične storitve smo oddali v zunanje izvajanje, vendar bomo v roku treh let iskali novega partnerja.	21,28
IT storitve smo oddali v zunanje izvajanje, vendar bomo v roku treh let iskali novega partnerja.	17,39
Logistične storitve smo oddali v zunanje izvajanje, vendar bomo v roku enega leta iskali novega partnerja.	13,75
IT storitve v tem trenutku izvajamo sami, vendar jih v roku enega leta nameravamo oddati v zunanje izvajanje.	12,41
IT storitve smo oddali v zunanje izvajanje, vendar bomo v roku enega leta iskali novega partnerja.	12,21
Logistične storitve v tem trenutku izvajamo sami, vendar jih v roku enega leta nameravamo oddati v zunanje izvajanje.	5,93
Logistične storitve v tem trenutku izvajamo sami, vendar jih v roku treh let nameravamo oddati v zunanje izvajanje.	5,41
IT storitve v tem trenutku izvajamo sami, vendar jih v roku treh let nameravamo oddati v zunanje izvajanje.	4,69

OPOMBE * V odstotkih.

vprašanju o koriščenju storitev. V vseh primerjanih panogah so anketiranci kot najpomembnejšo storitev ocenili ekspresni prevoz tovora in pošiljk, le v panogi informacijske in komunikacijske dejavnosti so kot najpomembnejšo storitev ocenili transportno funkcijo. Na drugo mesto so v vseh dejavnostih uvrstili transportno funkcijo, le v panogi J je bil to ekspresni prevoz tovora in pošiljk.

Kot najpomembnejšo lastnost so v panogah C in H ocenili izvajanje celovitih rešitev prilagojenih uporabniku, v panogah F, N in S najem programske opreme z zagotovljeno podporo, v panogi G e-arhiv in varovanje podatkov, v panogah J in M pa zagotavljanje nadomestnih sistemskih kapacitet.

Razprava, ugotovitve in predlogi

Z raziskavo smo želeli pridobiti odgovor na raziskovalno vprašanje, postavili pa smo tudi dve hipotezi. S H1 smo predvidevali, da je potreba po zunanjem izvajanju dejavnosti logističnih in IT storitev pri organizacijah visoko prisotna. Ugotovili smo, da je skupno (logistične in IT storitve) potreba po zunanjem izvajanju storitev prisotna pri sedmih od trinajstih trditev, torej pri več kot polovici, zato smo hipotezo H1 potrdili. S hipotezo H2 smo predvidevali, da glede na pripadnost po-

Preglednica 6.5 Tri najpomembnejše logistične storitve po panogah

Panoge/dejavnosti	Mediana
<i>C Predelovalne dejavnosti</i>	
Ekspresni prevoz tovora in pošiljk	4,0
Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov)	2,8
Izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig	2,7
<i>F Gradbeništvo</i>	
Ekspresni prevoz tovora in pošiljk	3,5
Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov)	3,0
Izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig	2,4
<i>G Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil</i>	
Ekspresni prevoz tovora in pošiljk	3,8
Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov)	3,0
Skladiščenje	2,9
<i>H Promet in skladiščenje</i>	
Ekspresni prevoz tovora in pošiljk	4,4
Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov)	3,7
Izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig	3,7
<i>J Informacijske in komunikacijske dejavnosti</i>	
Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov)	3,4
Ekspresni prevoz tovora in pošiljk	3,3
Izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig	2,6
<i>M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti</i>	
Ekspresni prevoz tovora in pošiljk	4,6
Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov)	3,1
Izvajanje celovitih rešitev v sklopu oskrbnih verig	2,2
<i>N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti</i>	
Ekspresni prevoz tovora in pošiljk	4,3
Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov)	3,1
Skladiščenje z načrtovanjem distribucije in distribucija	3,1
<i>S Druge dejavnosti</i>	
Ekspresni prevoz tovora in pošiljk	4,4
Transportna funkcija (načrtovanje, organiziranje voznih redov)	3,3
Komisioniranje, embaliranje in priprava proizvodov na transport	3,1

sameznemu segmentu med organizacijami prihaja do razlik glede pomembnosti posameznih storitev. Ugotovili smo, da se statistično značilne razlike med segmentacijskima skupinama pojavljajo pri vseh storitvah, razen pri transportni funkciji, ekspresnem prevozu tovora in po-

Preglednica 6.6 Tri najpomembnejše IT storitve po panogah

Panoge/dejavnosti	Mediana
<i>C Predelovalne dejavnosti</i>	
Izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku	3,7
Najem programske opreme z zagotovljeno podporo	3,7
E-arhiv in varovanje podatkov	3,6
<i>F Gradbeništvo</i>	
Najem programske opreme z zagotovljeno podporo	3,9
Izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku	3,7
Najem strojne opreme z zagotovljeno podporo	3,7
<i>G Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil</i>	
E-arhiv in varovanje podatkov	4,3
E-vročanje pošilk in drugega dokumentarnega gradiva	3,7
Izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku	3,7
<i>H Promet in skladiščenje</i>	
Izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku	4,0
Najem programske opreme z zagotovljeno podporo	4,0
E-arhiv in varovanje podatkov	3,8
<i>J Informacijske in komunikacijske dejavnosti</i>	
Zagotavljanje nadomestnih sistemskih kapacitet	4,0
Najem strojne opreme z zagotovljeno podporo	3,8
Najem programske opreme z zagotovljeno podporo	3,6
<i>M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti</i>	
Zagotavljanje nadomestnih sistemskih kapacitet	3,6
Najem programske opreme z zagotovljeno podporo	3,4
E-arhiv in varovanje podatkov	3,3
<i>N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti</i>	
Najem programske opreme z zagotovljeno podporo	3,8
Izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku	3,6
E-arhiv in varovanje podatkov	3,4
<i>S Druge dejavnosti</i>	
Najem programske opreme z zagotovljeno podporo	4,2
Izvajanje celovitih rešitev, prilagojenih uporabniku	4,1
E-arhiv in varovanje podatkov	3,8

šilk ter najemu programske opreme z zagotovljeno podporo, zato smo hipotezo H₂ potrdili.

V naših opredelitvah trendov zunanjega izvajanja dejavnosti, smo navedli tudi ugotovitve Eichelbergerja (2013), ki je po lastni oceni po pre-

lomnem letu 2012 napovedal stabilno rast zunanjega izvajanja logističnih procesov tudi za vsa nadaljnja leta. Z rezultati naše raziskave lahko napovedi avtorja potrdimo, saj je delež organizacij, ki v tem trenutku že koristijo logistične storitve zunanjih izvajalcev, kar 73,9 %, izkazan pa je tudi nadaljnji interes. Kar 21,3 % anketiranih organizacij namreč ocenjuje, da bodo v naslednjih treh letih na področju logističnih storitev iskale novega partnerja, dodatnih 5,4 % organizacij pa bo v zunanje izvajanje storitve preneslo prvič. Eichelberger poudarja, da bodo pango logističnih storitev zagotovo zaznamovali dejavniki, kot so tehnologija, inovacije in preglednost poslovnega sodelovanja. Na podlagi analize podanih odgovorov anketirancev v naši raziskavi avtorju lahko priznamo, da opredelitev vplivnih dejavnikov v veliki meri drži. Anketiranci so namreč na vprašanje, zaradi katerih lastnosti bi bili pripravljeni sodelovati z izpostavljeno organizacijo avtorja raziskave odgovarjali, da se v največji meri strinjajo, da bi s slednjo sodelovali ravno zaradi tehnološkega ujemanja, zmožnosti prilagajanja potrebam naročnika in medsebojnega zaupanja.

Rezultati naše raziskave organizacijam, predvsem tistim, ki si postavljajo vprašanja, vezana na vzdržnost poslovnega modela (programa dejavnosti, širše pa tudi razvojne politike), nudi nemalo možnosti za presojo in razmislek, v nadaljevanju pa tudi ustreznih odgovorov. Še pomembneje se nam zdi, da raziskava poleg analitsko podprtih odgovorov ponuja tudi množico smernic, s katerimi bodo organizacije lažje ocenile vzdržnost lastnih srednjeročnih strategij in zastavljenih ciljev. Temeljne zmožnosti organizacij, ob vključevanju zunanjih izvajalcev v poslovne procese oziroma dejavnosti, v večini primerov pridobijo na celovitosti in jo hkrati tudi programsko okrepijo. Prevzemniki zunanjega izvajanja dejavnosti namreč lahko zapolnijo vrzeli v razvojni politiki, ki jih organizacija sama, ker nima na voljo potrebnih sredstev, ni sposobna odpraviti. Pri medsebojnem dopolnjevanju gre predvsem za oskrbovanje nujno potrebnih znanj, zadostnega števila ustrezno izobrazjenih zaposlenih, nemalokrat pa tudi finančnih sredstev.

Raziskava je tudi pokazala, da na tržišču dejansko obstaja velik interes po prenosu oziroma najemu logističnih storitev in IT rešitev pri zunanjih izvajalcih dejavnosti. Ugotovitve s prepoznavo interesnih področij gospodarskih panog v prvi vrsti ponujajo koristne informacije izvajalcem logističnih storitev, kot tudi tistim, ki ponujajo IT rešitve. Poleg informacij o izkazanem interesu lahko sedaj organizacije na podlagi izpostavljenih elementov in lastnosti storitev temu primerno in ustrezno

prilagodijo vse elemente razvojne politike. Po pridobljenih odgovorih anketirancev menimo, da gre največjo pozornost nameniti programom dejavnosti, v povezavi z oskrbovanjem sredstev pa je smiselno podrobneje presoditi tudi ustreznost obstoječih struktur organizacij.

Rezultati raziskave napovedujejo rast preučevanih panog in pritrjujejo napovedim splošne gospodarske rasti. Kar 21,3 % anketiranih organizacij namreč ocenjuje, da bodo v naslednjih treh letih na področju logističnih storitev iskale novega partnerja, dodatnih 17,4 % organizacij pa bo v naslednjih treh letih v zunanje izvajanje preneslo IT storitve. Vendarle je treba napovedi razumeti v dveh smereh. Prva dokazano nakazuje, da lahko organizacije panog logističnih storitev in IT rešitev pričakujejo rast obsega poslovanja in poslovnih prihodkov, druga pa z veliko gotovostjo nakazuje na možnosti prihoda novih nišnih igralcev in močne konkurence. Zaradi globalizacijskih procesov, dostopnosti do podatkov in vedno lažjih izvedb komunikacijskih kanalov ne gre podcenjevati in izključiti primerov vstopa močnih tujih organizacij, ki z obsegom poslovanja dosegajo boljšo stroškovno učinkovitost in zahtevano kakovost. Zunanje izvajanje dejavnosti je lahko usodno pomembna razvojno oz. strateško odločitev za organizacije – tako za tiste, ki prenaša dejavnost, kot za tiste, ki jo prevzemajo. Za organizacije je pomembno, da odločitev glede zunanjega izvajanja temeljito proučijo in analizirajo možne poteke in rezultate, tveganja in koristi, ki jih lahko prinese. Management naj se pri tem ne posveča le kratkoročnim koristim, temveč naj pozornost usmeri predvsem na dolgoročne posledice zunanjega izvajanja dejavnosti ter na dolgoročno učinkovitost in uspešnost delovanja podjetja.

Literatura

- BVL International. 2013. *Trends and Strategies in Logistics and Supply Chain Management*. Bremen: BVL International.
- Cepec, K., in K. Logožar. 2010. »Zunanje izvajanje logističnih dejavnosti v avtomobilski industriji.« *Naše gospodarstvo* 56 (1–2): 53–64.
- Cummings, T. G., in C. G. Worlwey. 2013. *Organization Development and Change*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Dean, N. 2011. »Common Outsourcing Mistakes and How to Avoid Them.« <https://www.free-ebooks.net/ebook/Outsourcing-Mistakes-and-How-to-Avoid-Them>
- Eichelberger, C. 2013. »Trends and Predictions for 2013 and Beyond.« <https://www.inboundlogistics.com/cms/article/trends-and-predictions-for-2013-and-beyond>

- Ernst & Young. 2013. *Outsourcing in Europe: An in-Depth Review of Drivers, Risks and Trends in the European Outsourcing Market*. London: Ernst & Young. [Http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/\\$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf)
- Field, A. 2009. *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage.
- Hamel, G., in C. K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lofvers, M. 2013. *Trends and Strategies in Logistics and SCM*. Bremen: Bundesvereinigung Logistik.
- McIvor, R. 2010. *Global Services Outsourcing*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Palugod, N., in P. A. Palugod. 2011. »Global Trends in Offshoring and Outsourcing.« *International Journal of Business and Social Science* 17 (2): 13–19.
- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies, Analyses and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
- WNS. 2015. »Tenets of Outsourcing.« [Http://www.wns.com/Resources/Tenets-Of-Outsourcing/Guide.aspx/](http://www.wns.com/Resources/Tenets-Of-Outsourcing/Guide.aspx/)

Development Planning of Outsourcing Strategies

Outsourcing has powerful influence on the formation and subsequent implementation of development company policy. Organization by turning the external operators in their activities, mobilize resources, knowledge and most importantly a competitive advantage. The article examines the impact of outsourcing on the design of development company policy, especially in terms of optimization of organizations operations. More specifically it examines the characteristics of the market of logistics services and IT solutions and by analyzing statistical data finds sector promising growth.

Key Words: outsourcing, core competencies, developmental company policy

7 Zakaj in kako meriti prenos znanja na delovno mesto

Klemen Širok in Neva Kozamernik

Današnji čas zahteva od organizacije in njenega vodstva nenehno vlaganje v svoje zaposlene in njihov razvoj. Nemalokrat se dogaja, da organizacija v usposabljanje svojih zaposlenih vlaga precej več sredstev, kot se jim to povrne. Prispevek obravnava razloge v ozadju potrebe po merjenju (spremljanju) prenosa znanja na delovno mesto. Predstavljeni so tudi najpogosteje uporabljeni pristopi merjenja prenosa znanja, pri čemer se osredotočamo na predstavitev uporabe Kirkpatrickovega in Holtonovega modela. V sklepnem delu praktikantom na področju managementa človeških virov ponujamo podlage za odločanje, kdaj uporabiti kateri pristop.

Ključne besede: dejavniki prenosa znanja, Holton, Kirkpatrick, usposabljanje, človeški kapital

Uvod

Danes igra človeški kapital v organizaciji ključno vlogo. Znanje, ki ga zaposleni posedujejo, je tisto, kar prinaša organizaciji dodano vrednost, ki je danes, ko govorimo o družbi znanja, ključnega pomena. Znanje organizacije, ki ga je težko definirati, posnemati ali nadomestiti, torej predstavlja vir konkurenčne prednosti organizacije in je rezultat različnih dejavnikov in dogodkov. Posledično je management znanja deležen velike pozornosti managementa in strokovne javnosti (Cabrera in Cabrera 2002, 687). Organizacije, ki se ne učijo, ne morejo preživeti (Trevin 1998, 93). Prenos znanja v organizaciji za zaposlenega pomeni nenehno prilagajanje spremembam v delovnem in zunanjem okolju. Zaposleni se bodo uspešno prilagajali novim zahtevam in standardom le, če bodo za to ustrezno usposobljeni.

Pa vendar naučeno nima pomembnejše vrednosti, če se ne implementira v prakso. Ob vrnitvi udeleženca usposabljanja nazaj na delovno mesto, lahko le-ta zaradi pritiskov vsakodnevnih zahtev ne prinese pridobljenega znanja in veščin z izobraževanj na svoje delovno mesto, ampak

se vrne na uporabo starih navad in vzorcev obnašanja, s čimer ne zaposleni ne organizacija ne bodo imeli nobene koristi. Vsako podjetje mora s človeškim kapitalom skrbno ravnati, vanj načrtno vlagati (upoštevajoč že navedeno načelo) in ob tem skrbeti, da imajo porabljenega sredstva, namenjena za usposabljanje, čim večji učinek.

Pa vendar temu v praksi ni tako. Raziskave namreč kažejo, da le 10 do 35 % udeležencev izobraževanja nova znanja prenaša v prakso (Saks in Belcourt 2006, 629–648). Razlogov temu je lahko več. Najpomembnejši avtorji s področja HRM (Dessler 2011; Fisher, Schoenfeldt in Shaw 2006) izpostavljajo predvsem motivacijo zaposlenega (in posledično nagrajevanjem) in njegove zmožnosti prenosa znanja. Vendar, kot bomo videli v nadaljevanju, lahko za tako nizek odstotek prenosa okrivimo tudi kompleksnost prenosa znanj, saj nanj vplivajo številni dejavniki.

Če želi management v podjetju uspešno skrbeti za razvoj človeškega kapitala, mora dobro poznati, kateri dejavniki uravnavajo prenos znanja v prakso. Posledično postajajo velikega pomena orodja oziroma metode, s katerimi ocenimo uspešnost izobraževanja, oziroma prisotnost dejavnikov, ki moderirajo prenos znanja na delovno mesto.

V nadaljevanju prispevka najprej predstavimo temeljne koncepte, ki so relevantni pri vprašanju prenosa znanja na delovno mesto. Nato se osredotočimo na dejavnike prenosa znanja in njihove različne klasifikacije oziroma modele. Podrobneje predstavimo predvsem Holtonov evalvacijski model prenosa znanja (Holton, Bates in Ruona 2000) – The Learning Transfer Systems Inventory (v nadaljevanju L^TSI), ki obravnava največje število dejavnikov, ki vplivajo na prenos znanj. Holtonov model za razliko od ravno tako poznanega in pogosto uporabljenega Kirkpatrickovega modela ne meri reakcij in učenja udeležencev usposabljanja, temveč se osredotoča na dejavnike, ki moderirajo spremembe vedenja na delovnem mestu po usposabljanju. Prispevek zaključimo z oblikovanjem priporočil praktikantom na področju managementa človeških virov, v katerih okoliščinah je smiselna uporaba katere izmed predstavljenih metod.

Znanje, pomen znanja in učeča se organizacija

Znanje in učenje

Znanje, vseživljenjsko učenje in učeča se organizacija so osrednji koncepti družbe znanja. Literatura o znanju ponuja številne definicije. Davenport in Prusak (1998, 5) ugotavljata, da je »znanje mešanica izkušenj, vrednot, usklajenih notranjih informacij in strokovnih vpogledov,

ki omogoča razumno predvidevanje, odločanje, vrednotenje in intuitivno presojanje. Oblikuje se v umu posameznika in kolektiva, ter se razvija ob izkušnjah, uspehih in porazih«. Ivanuša-Bezjakova (2007) pa o znanju meni, da je »znanje skupek vseh sprejetih informacij, ki posamezniku omogočajo razumevanje in reševanje že znanih ali neznanih problemov«.

Sodobne managerske paradigme znanje razumejo kot najpomembnejšo vrednoto le, ko zaposleni spreminjajo vzorce razmišljanja in delovanja, ko so za svoje prizadevanje nagrajeni, ko usposabljanje razumejo kot svojo pravico in dolžnost (Mihalič 2006, 88–189). Znanje velja za strateško najpomembnejše orožje vsake organizacije, razvoj novih znanj in njihova pravočasna implementacija pa omogočata organizaciji obstoj in uspešnost (Dimovski idr. 2005, 179–181). Preko učenja kot mehanizma kreiranja znanja, ki se razume kot vseživljenjska zgodba, zaposleni spoznajo kulturo in pomen učenja. Ob tem prepoznajo nujnost stalnega učenja, prav tako se učijo kako in zakaj se učiti (Mihalič 2010, 16).

Učenje je v osnovnem pomenu osvajanje novega znanja ali spretnosti, kjer je osnovni proces, razmišljanje z opazovanjem dejstev. S pridobivanjem spretnosti pa je mišljeno, da ponavljamo naučeno v tolikšni meri, da to postane rutinsko oziroma delno avtomatično. Vukovič in Miglič (2006, 20–21) navajata še, da je za razvoj zaposlenih nujno, da učenje daje učencu sposobnost narediti nekaj, česar prej ni bil sposoben, ni razumel. Če se učenec uči brez razumevanja vsebine, mu to onemogoča uporabo naučenega v praksi, kar pa je ključnega pomena pri pridobivanju novega znanja.

Vseživljenjsko učenje v organizacijskem kontekstu pomeni predvsem, da zaposleni poznajo in spremenijo kulturo učenja. Torej, da prepoznajo nujnost stalnega učenja in se učijo kako in zakaj se učiti. Naloga vodij v takih organizacijah je, da pomagajo zaposlenim pri spreminjanju razmišljanja, vse dokler učenje ne postane njihov način delovanja na delovnem mestu in življenju nasploh (Mihalič 2010, 16). Sodobno usposabljanje zaposlenih danes stroka zato povezuje z vseživljenjskim učenjem, ki v zaposlenem odraža potrebo po stalnem učenju, izpopolnjevanju in dopolnjevanju že naučenega. Gre za nov pristop k učenju, za potrebo po samoizobraževanju in s tem samorazvoju, ki v posamezniku sproži zavedanje, da prvenstveno sam skrbi za svojo konkurenčnost z razvojem znanj in drugih kompetenc, ki so ključne za kakovostno opravljanje dela (Mihalič 2006, 88–189). Danes je pridobivanje znanja preko

izobraževanja postalo stalnica ne le v času šolanja, pač pa se nadaljuje vse življenje.

Pomen znanja v organizaciji

Danes se nahajamo v družbi znanja, ki je prinesla nove zakonitosti delovanja organizacij. Povsem se je spremenil tudi način dela večine zaposlenih ter s tem sodobno delovno mesto, ki od zaposlenega zahteva višjo stopnjo zavesti. Dolgoročno uspešni zaposleni na sodobnem delovnem mestu tako ustvarjajo dobro zase, za podjetje in celotno družbo. Če so nekdanj v podjetju predstavljali glavni kapital delo, zemlja in sredstva za produkcijo, je danes znanje v podjetju tisto, kar predstavlja glavni kapital. Drucker (1993, 7) meni, da se bo ta vloga v bodoče le še krepila. V zadnjih 30–40 letih spoznavamo, da znanje v družbi znanja dejansko postaja osnovni konkurenčni vir. Tradicionalni proizvodni dejavniki (delo, stroji, naravni viri) niso izginili, postali so drugotnega pomena. Z razvojem tehnologije je te dejavnike mogoče učinkovito uporabiti le, če za to obstaja ustrezno znanje, ki mora biti hkrati oplemeniteno z ustvarjalnostjo (Jaklič 2006, 15).

Ker danes govorimo že o kapitalskem trgu dela (Mihalič 2010, 4–25), ima tudi znanje samo vse lastnosti kapitala, a le ob dejstvu, da ustvarja dodano vrednost v organizaciji. Več kot daš, več veljaš in več imaš. Bistvo nenehnega učenja in prenosa znanja zaposlenega je torej prenašanje naučenega v delovno okolje, na delovno mesto. Gre za odgovornost in nujnost vsakega zaposlenega. Znanje je tako koristno šele, ko v organizaciji postane produktivno, ko se vključi v opravljanje neke naloge. Produktivnost umskega delavca zahteva od njega spremembo miselnosti, zavedanje, da je potrebno znanje nenehno obnavljati, saj znanje ne pozna meja. Organizacija, ki na pravi način upravlja s človeškimi viri in posredno z njihovim znanjem, omogoči zaposlenemu, da razvije pravi odnos do svojega znanja, ki ga vlaga v organizacijo na lojalen in produktiven način (Drucker 2004, 128–153).

Vlaganje v znanje zaposlenih je tudi eden glavnih, če ne celo ključnih načinov oziroma kanalov, kako podjetje dviguje oziroma povečuje intelektualni kapital. Številni avtorji intelektualni kapital največkrat opredeljujejo kot »neopredmeteno in skrito vrednost organizacije, ki ustvarja vrednost« (Mihalič 2009, 16). Znanje je glavni izvor človeškega kapitala, ki pa je eden stebrov intelektualnega kapitala oziroma neopredmetenih sredstev podjetja. Znanje družbe predstavlja rezultat učenja tako posameznikov kot tudi celotne organizacije. Človeški kapital

ni last podjetja, kajti »privezan« je na ljudi, ki lahko ne nazadnje iz podjetja kadarkoli odidejo. Zato je način upravljanja s tem kapitalom, ki ni zajet v nobeni računovodski bilanci, še toliko pomembnejši za konkurenčno sposobnost podjetja (Gostiša 1999). Če smo dejali, da človeški kapital predstavlja znanje zaposlenih, neko vrednost, potem lahko rečemo tudi, da ima vrednost le, če se prenaša v delovno okolje in med zaposlenimi.

Prenos znanja v delovno okolje

Ker samo učenje in usposabljanje danes postajata »samoumevni« kategoriji, se pozornost preusmerja vse bolj na vprašanja s področja prenosa osvojenega znanja v delovno okolje oziroma na delovno mesto. Če tega ni, potem z usposabljanjem nihče nič ne pridobi, ne zaposleni ne organizacija (Wieland Handy 2008). Znanje samo namreč ne ustvarja ničesar, če z njim ne upravljamo. Znanje ne sme biti prepuščeno samemu sebi, sicer ostane neizkoriščeno, brez vrednosti (Mihalič 2010, 4–25). Organizacija naj bi zaposlene podpirala pri uporabi novega znanja, a hkrati tudi spodbujala tiste, ki imajo določena znanja, da jih prenašajo med ostale zaposlene (Tavčar 2005, 156). Vendar pa raziskave kažejo, da temu praviloma ni tako (Saks in Belcourt 2006, 629–648).

Prenos znanja v uporabo na delovnem mestu sodi med bolj zahtevna in obsežna vprašanja, ki si jih management zastavlja po izvedbi usposabljanj. Čeprav se zaposleni za svoje delo ustrezno usposobi, pa lahko v delovnem okolju na uspešno uporabo teh znanj vplivajo dejavniki, ki zavirajo njegovo uporabo. Pri prenosu znanja gre za prenos učinkov usposabljanja. Gre za proces, ki je sestavljen iz treh faz (Miglič 2005, 58):

1. Udeleženci med usposabljanjem pridobijo novo vedenje in sposobnosti.
2. Udeleženci novo znanje in veščine prenesejo v prakso na delovno mesto.
3. Nova znanja in zmožnosti postanejo sestavni del njihovega vedenja na delovnem mestu.

Cascio (1998, 276) prenos znanja na delovno mesto označuje kot količino in kakovost novega znanja, spretnosti in sposobnosti glede na obstoječe znanje. Prenos je lahko pozitiven (kar se odraža v večji delovni uspešnosti), negativen (nova znanja na delovnem mestu za zaposlenega predstavljajo oviro) ali nevtralen. Prenos novega znanja na delovno mesto pa lahko enačimo z novim vedenjem ter ga pojmujeemo kot individu-

alno delovno uspešnost. Torej obstajata dva ločena rezultata usposabljanja, in sicer učenje ter posameznikova delovna uspešnost (kot posledica prenosa naučenega v prakso).

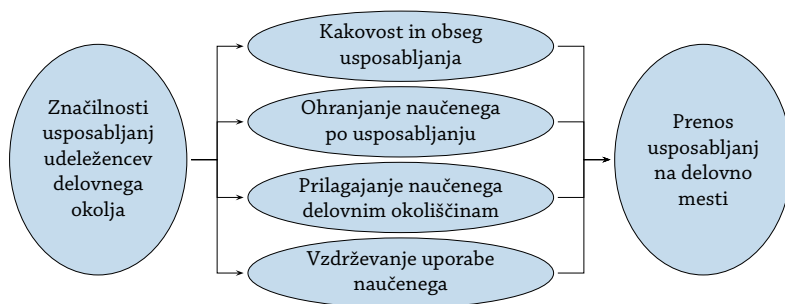
Znanje je torej potrebno ustrezno prenesti v prakso, ga razvijati, nadgrajevati ter tržiti. Zato mora vsaka organizacija imeti razvit ustrezen sistem upravljanja znanja, za kar je odgovoren management (Mihalič 2010, 4–25). Management znanja oziroma upravljanje z znanjem (ang. *knowledge management*) ni nič drugega kot nov način razmišljanja managementa v organizaciji. Pomembno vlogo ima v organizacijah, ki si prizadevajo postati učeče se organizacije (Dimovski, Penger in Škerlavaj 2007, 86).

Izobraževalni manager v organizaciji mora v zaposlenih prepoznati njihove potrebe, cilje, interese in želje ter si ob tem prizadevati, da jih posameznik čim bolj izkoristi ter da so hkrati v skladu s cilji podjetja (Treven 1998, 76). Vedeti mora, kako se zaposleni učijo, kakšno učno okolje je zanje najprimernejše, hkrati pa mora poznati zaposlene dovolj dobro, da pravilno izbere pravo vrsto, učno metodo in obliko učenja. S tem lahko doseže želeni odziv zaposlenih na usposabljanje (Svetlik in Zupan 2009, 489).

Zavedati pa se je potrebno tudi pomena in smiselnosti sprotnega spremljanja učinkov usposabljanja. Vendar se v praksi spremljanje in ugotavljanje posledic usposabljanja na individualno delovno uspešnost ne izvaja vedno, oziroma se evalvacija programov usposabljanja običajno konča pri vtisih udeležencev usposabljanja (merjenje zadovoljstva z usposabljanjem). Večina raziskav prenosa usposabljanj na delovno mesto se namreč osredotoča le na dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje usposabljanj, ter na značilnosti udeležencev usposabljanj, ne ukvarjajo pa se z raziskovanjem dejavnikov delovnega okolja, ki ima, po mnenju Dermola (2010, 85), pomembno vlogo.

Dejavniki prenosa znanja v delovno okolje

Avtorji različno klasificirajo dejavnike, ki vplivajo na prenos znanja na delovno mesto. Razvitih je bilo tudi nekaj pojasnjevalnih oz. analitičnih modelov. V poglavju najprej povzemamo klasifikacijo dejavnikov prenosa znanja po Baldwinu in Fordu (1988), ki sta dejavnike razdelila na kategorije značilnosti udeležencev, oblike usposabljanj in delovnega okolja. Osrednjo pozornost pa namenjamo modeloma Donalda Kirkpatricka in Eda Holtona, ki predstavljata osrednja pristopa pri pojasnjevanju prenosa znanja na delovno mesto.



Slika 7.1 Dejavnosti za spodbujanje prenosa usposabljanj na delovno mesto (povzeto po Baldwin in Ford 1988)

Klasifikacije dejavnikov prenosa znanja

Koncept prenosa znanja, so zgodaj razvijali že Baldwin in Ford (1988, 63–105) ter Quinones, Segó, Ford in Smith (1995, 29–48). Takratni model je na preprost način preučeval faktorje, vezane na vsebino usposabljanj, rezultate usposabljanj ter pogoje za prenos znanja. Takrat so dejavnike prenosa znanj (Baldwin in Ford 1988) klasificirali v tri kategorije.

1. Značilnosti udeležencev (angl. *trainee characteristics*); avtorja jih pojmujeta kot zmožnost (angl. *ability*), osebnost (angl. *personality*) in motivacija (angl. *motivation*).
2. Oblika usposabljanja (angl. *training design*); ta dejavnik je bil največkrat vključen v različne raziskave, z njim so merili splošne značilnosti, pogoje za uporabo v praksi itd.
3. Delovno okolje (angl. *work environment*); razlikovati je potrebno med okoljem za usposabljanje (angl. *training environment*) in okoljem za prenos znanja (angl. *transfer environment*). Preko dejavnika motivacije obstaja povezava med osebnostjo udeleženca usposabljanja ter delovnim okoljem.

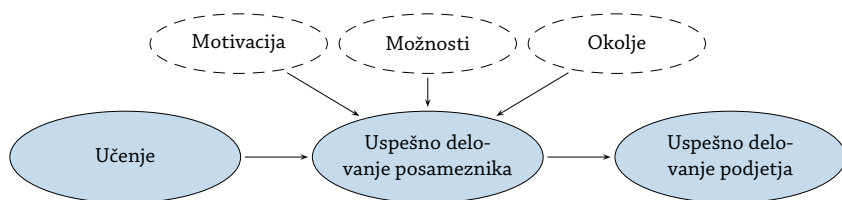
Navedena klasifikacija Baldwina in Forda (1988) je bila kasneje nadgrajena. Novejša klasifikacija izvora dejavnikov prav tako še vedno deli v tri različne kategorije. Avtorja izvor dejavnikov, ki vplivajo na prenos znanja v uporabo na delovnem mestu, delita na mesta, od koder dejavniki izvirajo in vplivajo na prenos znanj (slika 7.1). Po njunem modelu dejavniki prenosa znanja lahko izvirajo iz samih usposabljanj, iz udeležencev ali pa iz delovnega okolja.

Do podobnih klasifikacij oziroma identificiranih dejavnikov prenosa znanja na delovno mesto so v kasnejših raziskavah prišli tudi številni drugi avtorji. Dermol (2010, 120) meni, da dejavniki izhajajo iz motivacije zaposlenih (pričakovanja od usposabljanj), delovnega okolja (podpora nadrejenih) ter možnosti za prenos znanja po končanih usposabljanjih (ustrezne vsebine, pristopi, priložnost za uporabo naučenega). Zadel (2001, 255–260) navaja, da je ključni dejavnik pri tem stopnja razvitosti čustvene inteligence posameznega zaposlenega, ki je povezana z njegovo notranjo motivacijo. Le-ta lahko pozitivno usmerja in spodbuja zaposlenega, da prepozna potrebo in voljo do nenehnega učenja in dobro opravljenega dela, kar vpliva predvsem na občutek lastne vrednosti in pozitivne samopodobe. To pa sta zelo pomembna dejavnika, ki v zaposlenem sprožata željo po učenju in osebni rasti. Smith in McKeen (2003) pa sta dejavnike razdelila v štiri večje skupine. Prvo skupino predstavlja socialno okolje, ki zajema zaupanje in komunikacijo. Druga skupina zajema vizijo, poslanstvo, cilje in strategijo organizacije ter organizacijsko kulturo. Tretjo skupino predstavljajo management ter motiviranje in nagrajevanje. Četrto skupino pa informacijsko-komunikacijska tehnologija v organizaciji.

Holtonov evalvacijski model

Osrednji model, ki proučuje različne dejavnike prenosa znanja, je Holtonov LTSI evalvacijski model (The Learning Transfer Systems Inventory). Wieland Handy (2008) meni, da so se dotedanje raziskave s področja dejavnikov, ki vplivajo na prenos znanj, osredotočale predvsem na dejavnike, ki izvirajo iz udeležencev in usposabljanj, malo pa jih je bilo, ki bi raziskovale dejavnike iz delovnega okolja. Opravljena je bila le peščica raziskav, ki bi raziskale ohranjanje naučenega in implementacijo naučenega na delovno mesto ter kako na prenos vplivajo dejavniki iz delovnega okolja, kako se ti uresničujejo v podjetju, kako se z njimi v podjetju ravna ter ali se jih ustrezno spreminja (Wieland Handy 2008). Ravno to pa je področje, na katerem Holtonov model izkazuje svojo pjasnjevalno moč.

Holtonov evalvacijski model, vključuje hkrati največje število dejavnikov, ki vplivajo na prenos znanj in izhajajo bodisi iz zaposlenih, iz usposabljanj ali iz podjetja. Holton (Holton, Bates in Ruona 2000) tako obravnava 16 dejavnikov, ki spodbujajo oziroma zavirajo prenos naučenega v delovno okolje. S slikovno ponazoritvijo Holtonovega LTSI modela (slika 7.2) je razvidna povezava med različnimi dejavniki v organi-



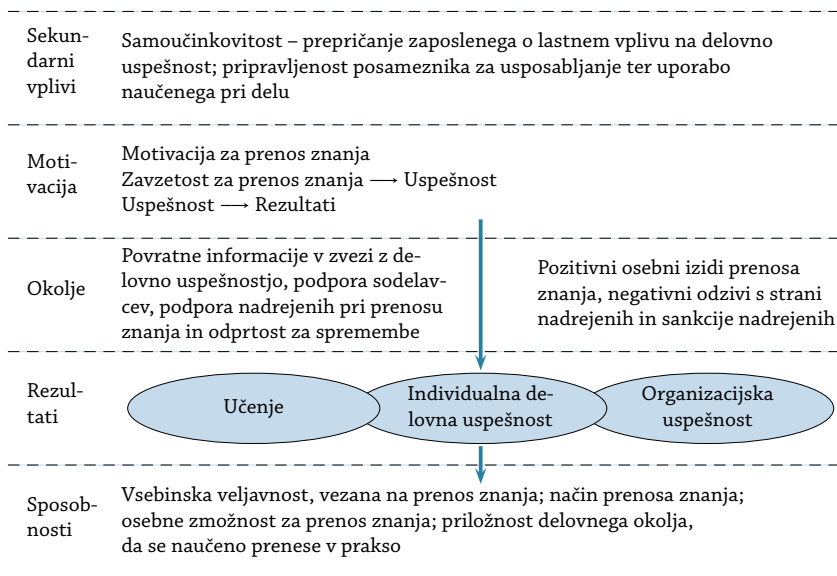
Slika 7.2 Model prenosa naučenega LTSI – The Learning Transfer Systems Inventory (povzeto po Holton, Bates in Ruona 2000)

zaciji in zaposlenimi. Holton, Bates in Ruona (2000) v modelu pojasnjujejo, da dejavniki, ki vplivajo na prenos naučenega, izhajajo iz motivacije zaposlenih, delovnega okolja in možnosti za prenos naučenega. Kot spodbudo za prenos znanja pa izpostavlja podporo s strani sodelavcev in podporo s strani vodij. Za merjenje rezultatov izpostavlja naslednja merila:

- učenje in s tem doseganje neposrednih učinkov učenja v delovnih rezultatih, načrtovanih v programih usposabljanja,
- spremembe v individualni delovni uspešnosti kot rezultat uporabe novega znanja na delovnem mestu in
- rezultate na ravni organizacije, ki so posledica sprememb v delovni uspešnosti zaposlenega.

Holtonov LTSI model v svoji sestavi obsega 68 elementov (angl. *items*), združenih v 16 dejavnikov (angl. *factors*) prenosa znanja na delovno mesto, ki so klasificirani v štiri glavne skupine. V nadaljevanju navajamo dve različni klasifikaciji vseh 16 dejavnikov prenosa znanja. Prvi način klasifikacije (slika 7.2) povzemamo iz raziskave, ki je bila narejena v Franciji (Holton, Bates in Ruona 2000, 333–360 in Holton, Chen in Naquin 2007, 385–419) in dejavnike deli na:

- *Dejavnike motivacije* (angl. motivational factors): motivacija za prenos znanja (angl. motivation to transfer) in zavzetost za prenos znanja (angl. transfer effort).
- *Dejavnike, ki se nanašajo na udeležence usposabljanj* (angl. secondary influences): pripravljenost posameznika za usposabljanje ter uporabo naučenega pri delu (angl. learner readiness) in prepričanje zaposlenega o lastnem vplivu na delovno uspešnost (angl. performance self-efficacy).
- *Dejavnike, ki izvirajo iz okolja* (angl. environmental elements): podpora nadrejenih pri prenosu znanj (angl. supervisor support for



Slika 7.3 Learning Transfer System Inventory: Konceptualni model zgradbe LTSI inštrumenta (povzeto po Holton, Bates in Ruona 2000)

transfer), negativni odziv s strani nadrejenih – opozarjanje (angl. supervisor sanctions) in povratne informacije iz delovnega okolja v zvezi z delovno uspešnostjo (angl. performance feedback).

- *Dejavnike, ki izvirajo iz sposobnosti udeleženca* (angl. ability): priložnost, ki jo zaposlenemu nudi delovno okolje, da naučeno prenese v prakso (angl. opportunity to use), zmožnost zaposlenega, da naučeno prenese v delovno okolje (angl. personal capacity for transfer).

Drugi način klasifikacije LTSI dejavnikov, ki ga literatura navaja, pa dejavnike v splošnem razdeli na specifične (11) in generične oziroma splošne dejavnike (5). Specifični dejavniki se v raziskavah nanašajo na določeni program usposabljanja, ki so se ga zaposleni udeležili. Generični oziroma splošni dejavniki pa imajo verjetno vpliv na vsa usposabljanja na splošno (Holton, Chen in Naquin 2007).

Na osnovi Holtonovega LTSI evalvacijskega modela je bil narejen tudi merski inštrument, in sicer LTSI vprašalnik. Naj navedemo še, da je bil do leta 2005 LTSI model uporabljen v 11 objavljenih raziskavah in študijah, vključenih je bilo 7000 udeležencev iz različnih držav, panog, poklicev, organizacij in delovnih statusov (Wieland Handy 2008, 58). Iz

tega sklepamo, da sta veljavnost in uporabnost navedenega modela in merskega inštrumenta visoki. Narejena je bila tudi raziskava, ki dodatno govori v prid veljavnosti LTSI modelu kot vsestranskemu in primerljivemu modelu. In sicer Holton, Chen in Naquin (2007, 385–419) uspešno ugotavljajo podobnost (konvergenco) oziroma različnost (divergenco) veljavnosti LTSI modela z lestvico delovnega okolja (WES – Work Environment Scale). Narejenih je bilo tudi več raziskav z razlogom izpopolnitve Holtonovega LTSI modela in njegove uporabe v različnih kulturah. Številne raziskave, ki so bile na to temo opravljene v letih od 1988 pa do danes, so omogočile nenehni razvoj Holtonovega LTSI modela, ki se zato lahko danes konkretno uporablja v praksi, ne glede na medkulturne razlike.

Kirkpatrickov model evalvacije

Drugi model, ki ga predstavljamo, pa je Kirkpatrickov model evalvacije (Kirkpatrick 1987; Kirkpatrick in Kirkpatrick 2007). Model vrednotenja uspešnosti usposabljanja literatura navaja tudi kot tradicionalni model evalvacije (Miglič 2005, 127). Kirkpatrickov model evalvacije je uveljavljen model evalviranj učinkov katerega koli usposabljanja, ki se ne osredotoča le na neposredne rezultate, ampak tudi na dolgoročne učinke usposabljanja. Poleg tega opazuje spremembo na ravni posameznika neposredno po usposabljanju, to je prirast znanja, in spremembo vedenja na delovnem mestu, pa tudi spremembo na organizacijski ravni (Kirkpatrick in Kirkpatrick 2007). Model se nanaša na čas po usposabljanju. Dolgo časa je veljal kot najbolj uporabljen model v praksi, ki meri reakcijo in učenje.

Gre za štiristopenjski model, ki ga je leta 1959 razvil Kirkpatrick (Kirkpatrick in Kirkpatrick 2007):

1. *reakcija* – meri odziv udeležencev usposabljanja, kaj mislijo in čutijo o usposabljanju, ocenjuje odziv udeležencev, preverja se takoj po izobraževanju;
2. *usposabljanje* – učenje, česa so se udeleženci naučili med usposabljanjem, koliko znanja so pridobili, s pomočjo raznih testov se takoj po končanem usposabljanju preveri nivo znanja, prav tako se lahko primerja teste pred in po usposabljanju, s čimer se lahko primerja znanje prej in potem;
3. *vedenje* – sprememba vedenja na delovnem mestu, merjenje učinkov usposabljanja na posameznikovo delovno uspešnost, pridol-

bimo podatke o razliki v vedenju posameznika pred in po končanem usposabljanju;

4. *rezultati* – merjenje učinkov usposabljanja na organizacijsko učinkovitost, izboljšave v poslovanju v primerjavi s stroški usposabljanj, predstavljajo povezavo med usposabljanjem in poslovnimi rezultati, rezultati morajo zato biti merljivi.

V prvi fazi Kirkpatrickovega modela (Kirkpatrick in Kirkpatrick 2007) nas zanima odziv udeležencev na celotno usposabljanje. Odzive merimo zato, da se prepričamo, ali so bili udeleženci usposabljanja dovolj motivirani za učenje, kajti le tako je lahko njihovo učenje učinkovito. Udeleženci se ne usposablajo le zaradi zunanjih pritiskov, pri katerem je učenje le sredstvo za zagotavljanje njihove delovne dejavnosti. Pomemben je tudi moment notranje motivacije udeležencev, da želijo razviti svoje sposobnosti, doseči nekaj, kar jih zanima, obvladati določeno spretnost ter nekaj novega spoznati in razumeti. Torej, če ni motivacije, je le malo možnosti, da bo prišlo do prirasta znanja udeležencev usposabljanja in posledično do spremembe vedenja na delovnem mestu, kajti ravno ta proces učenja, ki je povezan z ustvarjalnostjo, užitek in širjenjem interesov, je z lastno motivacijo za udeležence že sam po sebi vir zadovoljstva.

Poleg motivacije udeležencev v usposabljanju opazujemo tudi druge elemente usposabljanja, kot so neposredna zanimivost in razumljivost usposabljanja, organizacijska in časovna ustreznost, percepcija uporabnosti znanja, ustreznost gradiv in druge izvedbene vidike. Meriti je potrebno tudi sugestije udeležencev, saj nam povedo, kako usposabljanje izboljšati, da postane učinkovitejše.

Skladno z drugo fazo Kirkpatrickovega modela ugotavljamo oceno količine novo pridobljenega znanja. Namen druge faze je »nedvoumno« določiti, kje je prišlo do porasta znanja, kakšen je obseg (količina) novo pridobljenega znanja, ter (raziskovalno) zagotoviti, da je prirast znanja udeležencev resnično pridobljen zaradi usposabljanja in ne pridobljen iz drugih virov kot. npr. neformalno učenje.

V tretji fazi Kirkpatrickovega modela ugotavljamo obseg prenosa predstavljenih orodij na delovno mesto. Ugotoviti želimo, ali je sploh prišlo do spremembe vedenja na delovnem mestu, kakšna je ta sprememba in ali jo lahko pripišemo novonastalemu znanju.

V četrti fazi Kirkpatrickovega modela ovrednotimo učinke usposabljanja v projektu na ravni šole. Z evalvacijo se ne osredotočamo le na

neposredne rezultate, ampak tudi na dolgoročne učinke, ki jih daje usposabljanje, poleg tega opazujemo spremembo tako na ravni posameznika neposredno po usposabljanju kot na organizacijski ravni. Merimo končne rezultate usposabljanja, na primer izboljšanje kakovosti, dosežkov, znanja. Pomembno je, da raziskava zajame vse štiri faze modela, saj le tako dobimo celostne rezultate evalvacije. 4. fazo modela lahko nadgrajuje vrednotenje donosnosti usposabljanja (Phillips in Phillips 2005).

Kdaj uporabiti kateri model?

Dejavniki, ki vplivajo na prenos znanja v prakso, so obvladljivi le, če se pomembnosti tega procesa zavedajo vsi v podjetju, tako zaposleni na delovnih mestih kot tudi management. Po drugi strani pa smo ravno s predstavitvijo Holtonovega modela spoznali pomen razumevanja dejavnikov, ki moderirajo prenos znanja na delovno mesto. Kateri model torej uporabiti za potrebe upravljanja prenosa znanja na delovno mesto?

Holtonov model managementu nedvomno omogoča upravljanje dejavnikov, ki moderirajo prenos znanja, saj neposredno meri ali so zaposleni novo pridobljeno znanje, veščine in spremenjena stališča uporabili tudi na delovnem mestu. L T S I vprašalnik, ki je zaradi svoje praktičnosti in vsestranskosti primeren za veliko več kot le merjenje vpliva dejavnikov na prenos znanja (Holton, Chen in Naquin 2007, 385–412). Management v organizaciji ga lahko uporabi za: izvedbo evalvacij obstoječih programov usposabljanja, izvedbo rednih evalvacij usposabljanj, raziskavo znanih težav pri prenosu znanja, načrtovanje in izvedbo nujnih ukrepov za spodbujanje prenosa znanja itd.

Seveda je potrebno tudi zavedanje, da uporaba L T S I vprašalnika kot kompleksnega kvantitativnega merskega inštrumenta, za ustrezno izvedbo statistične analize, zahteva dovolj veliko število respondentov in poznavanje zahtevnejših statističnih metod kot so faktorska analiza oz. analiza glavnih komponent. Slednje predstavlja pogosto nepremostljivo oviro v manjših podjetjih in organizacijskih enotah.

Kirkpatrickov model sicer meri dejavnike (ne pa vseh), ki so relevantni pri prenosu znanja na delovno mesto, ter vsebuje spremenljivke, ki imajo vpliv na učenje in na prenos naučenega, s tem mislimo na motivacijo udeležencev in dejavnik delovnega okolja (spremenjeno vedenje in rezultati). Vendar jih kot take ne poveže v linearen vzročno-posledični model. Navedeni dejavniki pa so ključnega pomena za iskanje poveza-

nosti med učenjem in spremembami v vedenju. Wieland Handy (2008, 5) izpostavlja dilemo, ki se nanaša na navedeni model, saj gre za pomanjkanje nekaterih bistvenih spremenljivk, ki vplivajo na učenje in prenos znanja, kot denimo motivacija udeležencev in dejavniki, ki izvirajo iz delovnega okolja. Zato, še dodaja Wieland Handy, je brez upoštevanja teh spremenljivk povezovanje učenja in sprememb v vedenju posameznika težko in nenatančno. Migličeva (2005, 16) pa v zvezi s tem navaja, da pogosto evalvacijske raziskave usposabljanj, ki uporabijo Kirkpatrickov evalvacijski model, merijo le nivo reakcije (zadovoljstvo udeležencev), ne pa vseh nivojev, čeprav ga navedeni model ponuja. Le redke evalvirajo tudi vedenje in doseganje delovnih rezultatov pred in po usposabljanju.

Prednost Kirkpatrickovoga modela pa je nedvomno v zagotavljanju sistematičnega okvira, ki omogoča vpogled v proces prenosa znanja od samega usposabljanja do učinkov na nivoju delovnega mesta in organizacije same. V tem kontekstu presega »black box« problematiko, ki pesti Holtonov model. Kakšna je torej optimalna rešitev? Avtorja jo vidiva v kombinaciji obeh predstavljenih modelov v duhu metodologije združenih metod (angl. *mixed method approach*), pri čemer lahko kvantitativne izsledke Holtonovega modela zelo kakovostno pojasnimo z izsledki Kirkpatrickovega modela.

Literatura

- Baldwin, T. T., in J. K. Ford. 1988. »Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research.« *Personal Psychology* 41 (2): 63–105.
- Ivanuša-Bezjak, M. 2007. »Tiho znanje, pridobljeno z dolgoletnimi izkušnjami, skriti adut podjetja.« V *Znanje, inovativnost, podjetnost in razvoj*, ur. M. Ivanuša-Bezjak, 30–34. Maribor: Višja strokovna šola Academia.
- Cabrera, A., in E. F. Cabrera. 2002. »Knowledge-Sharing Dilemmas.« *Organization Studies* 23 (5): 687–710.
- Cascio, W. F. 1998. *Managing Human Resources: Productivity Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw-Hill.
- Davenport, T. H., in L. Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Dermol, V. 2010. *Vplivi usposabljanj na učenje v podjetju in na njegovo uspešnost*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.

- Dessler, G. 2011. *Human Resource Management*. 12. izd. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Dimovski, V., S. Penger, M. Škerlavaj in J. Žnidaršič. 2005. *Učeka se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
- Drucker, P. F. 1993. *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- . 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV založba.
- Fisher, C. D., L. F. Schoenfeldt in J. B. Shaw. 2006. *Human Resource Management*. 6. izd. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Gostiša, M. 1999. Kaj je »človeški kapital podjetja«. *Industrijska demokracija* 3 (2): 3–4.
- Holton III, E. F., R. A. Bates in Ruona W. E. A. 2000. »Development of a Generalized Learning Transfer Systems Inventory.« *Human Resource Development Quarterly* 11 (4): 333–360.
- Holton III, E. F., H.-C. Chen in S. S. Naquin. 2003. »An Examination of Learning Transfer System Characteristics Across Organizational Settings.« *Human Resource Development Quarterly* 14 (4): 459–482.
- Jaklič, M. 2006. »Pomen znanja v družbi.« V *Menedžment znanja: na poti k učecem se podjetju*, ur. S. Možina in J. Kovač, 13–24. Maribor: Pivec.
- Kirkpatrick, D. L. 1987. »Evaluation of Training.« V *Training and Development Handbook, A Guide to Human Resource Development*, 3. izd., ur. L. R. Craig, 301–319. New York: McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, D. L., in J. D. Kirkpatrick. 2007. *Implementing the Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Miglič, G. 2005. *Načrtovanje usposabljanja v državni upravi*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- Mihalič, R. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- . 2009. *Izmerimo in razvijmo intelektualni kapital organizacije*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- . 2010. *Kako upravljam znanje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Phillips, P. P., in J. J. Phillips. 2005. *Return on Investment (ROI) Basics*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Quinones, M. A., J. K. Ford, D. J. Segó in E. M. Smith. 1995. »The Effects of Individual and Transfer Environment Characteristics on the Opportunity to Perform Trained Tasks.« *Training Research Journal* 1:29–48.
- Saks, A., in M. Belcourt. 2006. »An Investigation of Training Activities and Transfer of Training in Organizations.« *Human Resource Management* 45 (4): 629–648.

- Smith, H. A., in J. D. McKeen. 2003. »Instilling a Knowledge-Sharing Culture.« WP 03-11, Queen's Centre for Knowledge-Based Enterprises, Kingston.
- Svetlik, I., in N. Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: FDV.
- Tavčar, M. I. 2005. *Skriti zakladi znanja: management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Treven, S. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: GV založba.
- Vukovič, G., in G. Miglič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Wieland Handy, L. A. 2008. »The Importance of the Work Environment Variables on the Transfer of Training.« Doktorska disertacija, University of North Carolina, Chapel Hill, NC.
- Zadel, A. 2001. »Vpliv čustvene inteligence na sposobnost prilagajanja spremembam.« V *Management v evropskem okolju: zbornik 1. strokovnega posveta*, 255–260. Koper: Visoka šola za management.

Why in How to Measure Training Transfer

Nowadays there's ever increasing demand on organizations and their management to invest in their employees and their development. However, quite often the investments in training considerably outweighs the training benefits and company level effects. In the manuscript we outline the reasons behind the need to measure (monitor) the knowledge transfer and present most commonly used methods for knowledge transfer measurement (monitoring), whereby the focus is set on Kirkpatrick's and Holton's model. In conclusion, the HR practitioners will be presented with key decisionmaking issues when deciding which model to use.

Key Words: knowledge transfer, model, Holton, Kirkpatrick, training, human capital

8 Vitko poslovanje

Dušan Gošnik

Vsebinska obravnava osnovna načela vitkega poslovanja, kot so razumevanje vrednosti z vidika kupca, analiza vrednosti procesa, obvladovanje toka procesa izvajanja storitve, načrtovanje procesov na potrebe (poteg) s trga, usmerjenost v popolnost in odličnost poslovanja ter nenehni napredek (jap. Kaizen). Poudarek je na razlagi obvladovanja izgub (TIMWOOD) v procesih, kot so transport, zaloge, gibanje, čakanje, preveč izvajanja, preveč procesiranja, napake in slabo vodenje zaposlenih.

Ključne besede: management, vitkost, poslovanje, optimizacija, proces

Uvod

Osnovni koncepti vitkega poslovanja (angl. *lean business*, rečemo tudi strategije vitkega poslovanja) so bili prvič uporabljeni v Toyoti na Japonskem kmalu po letu 1950, vendar takrat še niso bili poimenovani vitkost (angl. *lean*). Vitkost so razvili iz potreb optimiziranja proizvodnih procesov, danes pa se koncept vitkega poslovanja uporablja tudi pri optimizaciji procesov v storitvenih dejavnostih. Optimiziranje procesov po konceptu vitkega poslovanja vedno temelji na usmerjenosti na uporabnika in k nenehnemu napredku.

Inštitut za standarde in tehnologijo (NIST) definira vitkost kot: »sistematični pristop k identifikaciji in odstranjevanju izgub s pomočjo nenehnih izboljšav, na osnovi proizvodjanja izdelkov/izvajanja storitev po potrebi kupca z namenom doseganja odličnosti poslovanja« (Andersson, Eriksson and Torstensson 2006, 282).

Vitkost je danes prepoznana kot najboljša strategija za nenehni trajni napredek in izboljšave v poslovanju organizacij. Z uporabo vitkosti lahko vsaka organizacija, ne glede na velikost in področje dela, izboljša svoje poslovanje. Vitkost pomeni izvajati procese pametneje, po zahtevah kupca (naročnika) in bolje v krajšem času, z manj zalogami, uporabo manj prostora, manj viri, z več vrednosti za kupca ter narediti

aktivnosti prav že prvič, z odstranjevanjem vseh vrst izgub iz procesov. Vitkost zahteva neprekinjeno sodelovanje vseh udeležencev procesa v smeri nenehnih izboljšav. S pomočjo uporabe orodij vitkosti izboljšamo procese proizvodjanja/izvajanja storitev ter povečamo kakovost, učinkovitost proizvodjanja in uspešnost poslovanja. Nujno je, da v nenehne izboljšave sistematično vključimo svoje zaposlene in povečamo tudi njihovo zadovoljstvo. Vitkost govori o tem, da je treba organizacijo spraviti in ohraniti v dobri kondiciji, da bomo lahko uspešno razvijali vrednost za kupca (odjemalca, končnega potrošnika). Osredotoča se na procese in šele posledično na izdelke/storitve, ki so izloček procesov. Vitkost govori o uvajanju najboljših praks v naše poslovanje in nenehnem napredku ter kondiciji procesov v organizaciji kot tudi o mentalni kondiciji, to je o načinu razmišljanja sodelavcev (najprej vodilnih, odločevalcev) in vrednotah v organizaciji.

Pozitivni učinki vitkega poslovanja na organizacijo

Nujnost uvajanja načel vitkega poslovanja izpostavljajo številni avtorji (Abdi, Shavarini in Hoseini 2006; Atkinson 2004; Corbett 2007; May 2005; Ehrlich 2006). Pozitivni učinki uporabe strategije vitkega poslovanja na organizacijo so obravnavani v številni literaturi (Johannsen in Leist 2009; Aboelmaged 2010; Barnes in Walker 2010). Pozitivni učinki uporabe strategije vitkega poslovanja na organizacije so naslednji:

- višja učinkovitost procesov v proizvodnji, administraciji in podpornih službah;
- manj izgub vseh virov v procesih;
- izboljšana motiviranost zaposlenih;
- boljša kakovost storitev in višja lojalnost kupcev (odjemalcev);
- manj odvečnega dela v procesih;
- krajši taktni časi (manj časa za opravljanje nalog, procesiranje);
- boljše izkoriščanje obstoječih kapacitet;
- skrajšanje časa izvajanja procesov (večja pretočnost, odzivnost);
- povečanje zadovoljstva uporabnikov;
- boljša administrativna podpora poslovanju in višja administrativna učinkovitost;
- manj režijskih stroškov;
- boljša preglednost nad procesi (vizualiziramo procese);

- manjša odvisnost od preskušanja in ocenjevanja, ukrepanje na podlagi dejstev;
- večja produktivnost, manj stroškov, večja stroškovna učinkovitost;
- boljša cenovna konkurenčnost na trgu;
- ustvarimo stabilno platformo in maksimiziramo učinkovitost, produktivnost;
- hitreje se učimo in dosežemo nenehni napredek;
- ustvarimo nove priložnosti za raznovrstne procesne inovacije, saj inovativnost (posameznika, timov, organizacije, družbe) vedno bolj postaja pogoj konkurenčnosti ter s tem poslovnega, osebnega in narodnega preživetja.

Pri vitkem poslovanju smo usmerjeni v:

- končnega potrošnika (odjemalca, uporabnika, kupca) in razvoj vrednosti, ki jo je ta pripravljen plačati. Česar ne moremo prodati (npr. kupec ni pripravljen plačati), ne počnemo. Temu se želimo približati.
- Učinkovito zagotavljanje izdelkov/storitev.
- Nenehne izboljšave naših procesov. Nenehno smo usmerjeni v vrednost za kupca.
- Nenehno uporabo orodij vitkega poslovanja za identifikacijo in odstranjevanje vseh vrst izgub v procesih.
- Spoštovanje sodelavcev.
- Dolgoročni razvoj, saj je vitkost način vsakodnevnega dela in življenja organizacije.

Cilji vitkega poslovanja so:

- čim preprostejše obvladovanje procesov z manj človeškega napora;
- čim manj izgub v procesih (čakanje, zaloge, transport, preveč vrednosti, prevelika proizvodnja, gibanje, popravila, napačno vključeni/vodeni sodelavci);
- postati visoko odziven na zahteve kupcev (naših odjemalcev);
- proizvajati izdelke oziroma izvajati storitve vrhunske kakovosti;
- proizvajati izdelke oziroma izvajati storitve najučinkovitejše in gospodarno.

Vitko poslovanje se osredotoča na procese (delati pametneje). Od nas zahteva, da izgube povežemo z viri – od kod točno izvirajo (angl. *root cause*) – in da definiramo prave izvirne probleme v našem procesu. Kupec

nam nobene od izgub v našem procesu ne bo plačal, prav tako ne naših ponovljenih aktivnosti (npr. vnovičnih preverjanj), če smo kje v našem procesu naredili napako.

Poznamo naslednjih osem vrst izgub (angl. *8 waste*, *8w*; jap. *muda*).

- čakanje,
- zaloge,
- transport,
- preveč vrednosti,
- prevelika proizvodnja/izvajanje,
- gibanje,
- napake,
- napačno vključeni-vodeni sodelavci.

Identifikacija in odstranjevanje vseh vrst izgub sta pri doseganju vitkosti kontinuiran proces.

Izgube v procesih nas logično povežejo z naslednjim razmišljanjem:

- Poslušamo zato, da bi z našimi izdelki in storitvami ustregli kupcu. Ta ima potrebo in jo definira. Vse se začne in konča s kupcem. Če ga ne bomo zadovoljili mi, ga bo nekdo drug (npr. naš tekmeč).
- Edini, ki sodi, kaj je vrednost, je kupec/odjemalec sam. Vrednost je kupec vedno pripravljen plačati. Vse drugo je za nas strošek, za kupca pa ničvredno (ni pripravljen plačati). Zato moramo zagotavljati pravi izdelek/storitev takrat, ko kupec želi, v količinah in kakovosti, kot kupec želi, ter v vrednosti, ki jo je pripravljen plačati. Pika.
- Ustvarjanje vrednosti za kupca je proces.
- Izgube upočasnijo proces ustvarjanja vrednosti in ga delajo neučinkovitega.
- Popoln proces nima izgub. K temu stremimo.
- Popolni procesi maksimizirajo vrednost za kupca. Bližje kot bomo popolnosti, bolj učinkovito bomo ustvarjali vrednost za kupca, bolj bo kupec zadovoljen, uspešnejši bomo.

Osnovna načela vitkega poslovanja

Lastnosti strategije vitkega poslovanja so prikazane v preglednici 8.1. Vitko poslovanje temelji na petih osnovnih načelih (Piercy in Rich 2006, 54–77):

Preglednica 8.1 Pregled lastnosti strategije vitkega poslovanja

Koncept	Strategija vitkega poslovanja.
Izvor	Evolucija managementa kakovosti, Toyota, Japonska. Najprej v proizvodni avtomobilski industriji, danes že v pisarniškem poslovanju (administraciji), bankah, zdravstvu, javni upravi, saj osnovni koncept deluje.
Učinek	Odstrani izgube (odvečne vire, čase, zamude, stroške, nepotrebna opravila, aktivnosti, ki za kupca ne dodajajo vrednosti) poljubnega procesa v storitvah, proizvajanju ipd. poljubnega procesa.
Procesni vidik	Izboljša tok procesov.
Pristop	Projektni management.
Metodologija	Razumevanje vrednosti za kupca, vrednosti toka procesa, analiza procesa, optimizacija toka procesa, proces po meri zahtev kupca (angl. <i>pull system</i>), popolnost, odličnost (angl. <i>perfection</i>).
Orodja	Analitična orodja.
Primarni učinek	Skrajša čase izvajanja procesov.
Posledični učinek	Zmanjša zaloge, poveča produktivnost in zadovoljstvo kupcev izdelkov, storitev (v proizvajanju izdelkov, izvajanju storitev, poljubnih procesov).
Kritičen pogled	Vpliv na fleksibilnost, dobavno verigo, ostali vplivi (npr. pulzne dobave na zahtevo, vplivi na okolje).

OPOMBE Povzeto po Andersson, Eriksson in Torstensson (2006, 282–296).

1. *Razumevanje vrednosti, ki je pomembna za kupca.* Pomembno je osredotočanje na kupčevo zaznavanje vrednosti izdelka/storitve. Glavni učinki odstranjevanja aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti, so:
 - npr. v proizvodnji/storitvah ne proizvajamo/izvajamo več, kot je treba;
 - v procesih ni odvečnega nepotrebne dela, ki nam ga kupec ne bo plačal;
 - dosežemo manj napak v procesu;
 - dosežemo manj nepotrebne gibanja virov v procesih ipd.
2. *Analiza vrednosti procesa.* Ko enkrat razumemo vrednost za kupca, je naslednji korak, da analiziramo naše procese in določimo aktivnosti, ki našemu izdelku/storitvi pravzaprav dodajajo vrednost. Aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti, izločimo iz procesa. To zahteva čas in napor.
3. *Obvladovanje toka procesa izvajanja storitve oz. proizvajanja izdelka/*

izvajanja storitve. Osredotočimo se na organiziranje procesa s poudarkom na izločanju nepotrebnih zalog dela, materiala, postopkov in aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti.

4. *Načrtovanje procesov*, upoštevajoč sistem dela na poteg s trga (angl. *pull*). Preprečujemo nastajanje npr. zalog (npr. polizdelkov in izdelkov) v našem procesu.
5. *Usmerjenost v popolnost, odličnost poslovanja, nenehni napredek* (jap. *kaizen*).

Odstranjevanje aktivnosti, postopkov in operacij, del, ki nam ne dodajajo vrednosti, je postopek nenehnih izboljšav. Izboljšanje časov trajanja procesa, izločanje izgub, uravnoteženje aktivnosti, gladek tok ipd. je trajni, kontinuiran proces.

Orodja vitkega poslovanja

Vitko poslovanje ima na poslovanje organizacije več pozitivnih učinkov. Ustvarjajo urejeno in obvladljivo delovno okolje ter se usmerjajo na zadovoljstvo uporabnikov.

Za mnoge organizacije ni vprašanje, ali uvesti koncepte vitkosti v poslovanje, temveč kako jih vanj vključiti. Pogosto se strategija vitkega poslovanja kombinira s strategijo šest sigma (angl. *Six Sigma*) (Gošnik 2009; Gošnik in Hohnjec 2009; Gošnik in Bertoneclj 2010; Gošnik in Vujica-Herzog 2010).

Orodja, ki jih uporabljamo za doseganje vitkega poslovanja so:

- Sistem potega s trga na zahtevo kupca (odjemalca, angl. *pull system*). Česar ne moremo prodati, ne procesiramo. Čase ciklov izvajanja operacij v procesu moramo fleksibilno prilagoditi taktnim časom (zahteva trga).
- Uravnoteženje procesa. V procesu moramo zagotoviti gladek potek procesa. Delovne operacije v procesu morajo biti med seboj časovno uravnotežene. Ustvarimo in uvedemo uravnotežen, bolj organiziran proces, v katerem bodo z najmanj viri, prostora, materiala in časa sodelavci dosegli največjo produktivnost (učinkovitost procesa). Dosežemo povečanje produktivnosti z obstoječimi viri.
- *Kaizen* (jap.). Orodje za razvoj in uvajanje t. i. dobrih sprememb. Nenehni napredek z dobrimi spremembami in najboljših praks na hiter način je trajni način dela.
- *Kanban* (jap.). Je prostor, leteča kartica oz. oskrba delovnih mest na nadzorovan način. Pomeni, da zaloge optimiziramo in vzpostavi-

vimo nadzor z vnaprej definiranim stanjem, lokacijo in načinom oskrbe.

- Osem vrst izgub oz. obvladovanje izgub (čakanje, zaloge, transport, preveč vrednosti, prevelika proizvodnja, gibanje, popravila, napačno vključeni – vodeni ljudje). Identifikacija in odstranjevanje vseh vrst izgub sta kontinuiran proces.
- 5S. Sortiraj, Uredi, Sčisti, Standardiziraj, Vzdržuj (jap. *seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*; angl. *sort, simplify, sweep, standardise, self discipline* oz. *clearout, configure, clean & check, conform, custom & practice*). Procesi bodo potekali učinkoviteje, če bodo delovna mesta urejena, čista in po meri točno določene delovne operacije. Manj bo napak, večja bosta zadovoljstvo in varnost. Neželena odstopanja od zastavljenega stanja bodo takoj opazna že na daleč, na oko.
- Analiza vrednosti toka procesa (angl. *Value Stream Mapping – VSM*). Orodje VSM omogoči, da analiziramo proces z vidikov uporabnika procesa in kupca. To je ključno za odstranjevanje izgub v obstoječih procesih in izboljšave. Spodbuja timsko delo in nam pomaga razviti podrobno, s podatki popolno karto VSM kot tudi definiranje želenega prihodnjega stanja.
- Vizualizacija procesov. V procesu vzpostavimo hitro in na oko takoj opazno odstopanje od neželenega stanja v procesu. Kar je vidno, nam pomaga razumeti in zagotavljati tok procesa/materiala v procesu, takoj zaznamo odstopanje od normalnega stanja, standardiziramo orodja, komuniciramo s pripravljenimi poročili, posamezniku omogočajo boljši pregled in nadzor stanja, omogoča poenostavljeno kontrolo, vizualizacija doseženega je ključna za doseganje ciljev.
- Orodje 5-krat zakaj. Pomaga nam najti pravi izvorni problem (angl. *root cause*) v procesu.
- Celovito produktivno vzdrževanje – CPV (angl. *Total Productive Maintenance – TPM*). Je orodje, ki nam pomaga doseči manj okvar opreme, saj identificiramo in sistematično odstranjujemo vzroke za nastanek okvar, izboljšamo dostopnost za vzdrževanje in čiščenje, uporabimo predvidevanja, diagnosticiranja, preglede, razvijemo načine nadzora in preglednosti stanja.
- Hitre menjave in nastavitve v minuti (angl. *Single-Minute Exchange of Die – SMED*) Je strukturiran pristop za spreminjanje internih,

v procesu menjav prisotnih aktivnosti v eksterne, ter odstranjevanje oz. zmanjšanje eksternih aktivnosti. Tako precej skrajšamo čase menjav, postanemo fleksibilnejši, imamo manjše potrebe po zalogah ipd.

- *Poka yoke* (jap.) = razvoj rešitev na način »otročje lahko«. Rešitve, ki jih uporabljamo, morajo biti preproste in razumljive z uporabo vzpostavitve točno določenih možnih stanj, kar zmanjšuje in preprečuje nastajanje napak zaradi človeškega dejavnika.

V Sloveniji se pristop vitkega poslovanja le redko raziskuje in še redkeje uporablja, sploh v administraciji/storitvah, medtem ko je v tujini ta način zagotavljanja učinkovitega poslovanja bolj razširjen. V Sloveniji se ta hip (leto 2015) največ poudarka daje uvajanju metodologije vitkega poslovanja v proizvodna podjetja. Tista proizvodna podjetja, ki so vpeta v mednarodne verige dobaviteljev komponent in sestavnih delov za različne izdelke, bitka za obstoj vse bolj usmerja v uporabo koncepta vitkosti za optimizacijo poslovanja.

Na podlagi minulih raziskav pri uvajanju konceptov vitkosti in podobnih metodologij v Sloveniji je uspešno uvajanje koncepta vitkosti v poslovanje najpomembnejše (Gošnik, Hohnjec in Hohnjec 2010; Gošnik 2009; Gošnik in Hohnjec 2009; Gošnik in Vujica-Herzog 2010):

- podpora managementa (vodstva) oz. odločevalcev (lastnikov) v organizacijah,
- izobraževanja s področja vitkega poslovanja,
- razumevanje koncepta vitkega poslovanja,
- organizacijska podpora v organizacijah,
- sprememba kulture v organizacijah (povezano z odpori in je dolgoročni proces),
- povezava strategije vitkega poslovanja z interesi zaposlenih,
- proces uvajanja vitkega poslovanja s ključnimi udeleženci,
- večšine vodenja sodelavcev skozi spremembe,
- povezava vitkega poslovanja s poslovnimi strategijami organizacije,
- povezava vitkega poslovanja s kupci,
- povezava vitkega poslovanja in prenos zavezanosti na naše dobavitelje/partnerje.

Ocenjujemo, da bo nadaljevanje uvajanja konceptov vitkega poslovanja v storitvah v Sloveniji najprej zaživelo v podpornih aktivnostih proizvodnih podjetij. Npr. uvajanje vitkega pisarniškega poslovanja/administracije v proizvodnih podjetjih, razvojih, inženirskih službah in pisarnah. To kažejo tudi izkušnje iz tujine. Ocenjujemo tudi, da bo postopoma sledil tudi preboj v druga storitvena podjetja na trgu; najprej v zasebnem sektorju, ob podpori in usmeritvah države pa tudi v javnem.

Literatura

- Abdi, F., S. Shavarini in S. Hoseini. 2006. »Glean Lean: How to Use Lean Approach in Services Industries?« *Journal of Services Research* 6:191–206.
- Aboelmaged, M. G. 2010. »Six Sigma Quality: A Structured Review and Implications for Future Research.« *International Journal of Quality & Reliability Management* 27 (3): 268–317.
- Andersson, R., H. Eriksson in H. Torstensson. 2006. »Similarities and Differences between TQM, Six Sigma and Lean.« *The TQM Magazine* 18 (3): 282–296.
- Atkinson, P. 2004. »Creating and Implementing Lean Strategies.« *Management Services* 48 (2): 18–33.
- Barnes, C., in R. Walker. 2010. »Improving Corporate Communications: Lean Six Sigma Science Has Broad Reach.« *International Journal of Business Strategy* 31 (1): 23–36.
- Corbett, S. 2007. »Beyond Manufacturing: The Evolution of Lean Production.« *The McKinsey Quarterly* 3:95–105.
- Ehrlich, B. 2006. »Service with a Smile: Lean Solutions Extend beyond the Factory Floor.« *Industrial Engineer* 38 (8): 40–44.
- Gošnik, D. 2009. »Implementation of Six Sigma In Slovenian Industry.« V *Proceedings of the 28th International Conference on Organizational Science Development*, 479–488. Kranj: Moderna organizacija.
- Gošnik, D., in M. Hohnjec. 2009. »Selection Criteria for Six Sigma Projects in Slovenian Manufacturing Companies.« *Organizacija* 42 (4): 137–143.
- Gošnik, D., M. Hohnjec, in S. Hohnjec. 2010. »Poslovna strategija Six Sigma.« *IBS poročevalec*. <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/36-marec/86-poslovna-strategija-six-sigma-kaj-je-to>
- Gošnik, D., in N. Vujica-Herzog. 2010. »Success Factors for Six Sigma Implementation in Slovenian Manufacturing Companies.«

Advances in Production Engineering and Management 5 (4): 205–216.

- Gošnik, D., in A. Bertoneclj. 2010. »Vitka šest sigma kot strategija trajnostnega razvoja.« V *Management, izobraževanje in turizem: družbena odgovornost za trajnostni razvoj*, ur. A. Brezovec in J. Mekinc, 560–569. Portorož: Turistica, Fakulteta za turistične študije.
- Johannsen, F., in S. Leist. 2009. »A Six Sigma Approach for Integrated Solutions.« *Managing Service Quality* 19 (5): 558–580.
- May, M. 2005. »Lean Thinking for Knowledge Work.« *Quality Progress* 38 (6): 33–40.
- McCurry, L., in R. T. McIvor. 2001. »Agile Manufacturing: 21st Century Strategy for Manufacturing on the Periphery?« Predstavljeno na Irish Academy of Management Conference, Dublin, 6.–7. september.
- Piercy, N., in N. Rich. 2006. »Lean Transformation in the Pure Service Environment: The Case of the Call Service Centre.« *International Journal of Operations and Production Management* 29 (1): 54–77.

Lean Business

The content presents basic principles of lean business, such as: understanding customer value, process value analysis, process flow management, process planning and orientation towards perfection and continuous improvement (Kaizen). Focus is placed on managing process losses (TIMWOOD) such as: transportation, inventory, motion, waiting, overproduction, over-processing, defects and poor personnel management.

Key Words: management, lean, business, optimisation, process

9 Managerski odkupi podjetij in dobro korporacijsko upravljanje

Danila Djokić

Prispevek analizira vplive regulatorne dejavnosti na korporacijsko upravljanje in obvladovanje družb s strani managerjev v Republiki Sloveniji in obravnava pravne podlage za izvedbo odkupa delnic delniških družb s strani managerjev. Trend, ki je zaznaven v Republiki Sloveniji vseh dvajset let od nastanka države dalje je, da so na upravljanje in obvladovanje korporacij lahko odločilno vplivali managerji. Ti so lahko na podlagi predpisanih modelov korporacijskega upravljanja in ob uporabi mehanizmov, ki so bili na voljo v privatizacijskem in post privatizacijskem obdobju, obvladovali korporacije. Poleg funkcije in pristojnosti vodenja podjetja so managerji postali pomemben delničar korporacije. Konflikt interesov in managersko obvladovanje korporacij se je rezultiralo negativno, in sicer tako, da so managerji uporabljali sredstva korporacije za pridobivanje ali večanje zasebnega lastniškega kapitala ali uresničevanje prevzema korporacije, namesto za ohranjanje in povečevanje poslovnih rezultatov in uspešnosti korporacije, ki so jo vodili.

Ključne besede: menedžerski odkup podjetij, korporacijsko upravljanje, obvladovanje družb, privatizacija, lastninsko preoblikovanje, korporatizacija

Uvod

Konec dvajsetega stoletja, v obdobju od leta 1990 do leta 2000, so v Republiki Sloveniji potekali postopki, ki so ustvarili pogoje za formalno pravni nastanek gospodarskih družb kot pravnih oseb, kot jih ureja sodobni Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-NPB10 2015). Nastanek gospodarskih družb je omogočil registracijo znanih lastnikov – deležnikov teh družb. Nastale lastniške strukture kapitala so ustvarile pogoje za nastanek in razvoj korporacijskega upravljanja v Republiki Sloveniji.

Prispevek obravnava pravne podlage za izvedbo odkupa delnic s strani managerjev (angl. *Management Buy Out*, MBO). Prispevek ponuja razmišljanje in analizo o tem, v kakšni meri lahko regulatorna

dejavnost vpliva na obvladovanje podjetij s strani managerjev. Trend, ki je zaznaven v Republiki Sloveniji vseh dvajset let od nastanka države kaže na to, da so na upravljanje in obvladovanje korporacij odločilno vplivali managerji. Ti so lahko na podlagi predpisanih modelov korporacijskega upravljanja in ob uporabi mehanizmov, ki so bili na voljo v privatizacijskem in post privatizacijskem obdobju, obvladovali družbe. Poleg funkcije in pristojnosti vodenja podjetja so postali pomemben delničar korporacije. Konflikt interesov in celostno obvladovanje podjetij se je rezultiralo negativno, in sicer tako, da so managerji uporabljali sredstva korporacije za pridobivanje ali večanje zasebnega lastniškega kapitala in uresničevanje prevzema, namesto za ohranjanje in povečevanje poslovnih rezultatov korporacije, ki so jo vodili.

Razumevanje in pomen korporacijskega upravljanja

Korporacijsko upravljanje je kompleksno področje. Veliko razprav in raziskav je usmerjenih k vprašanju vpliva sistemov korporacijskega upravljanja na ekonomsko učinkovitost korporacije v pogledu njene učinkovitosti za delničarje. Pomembna tematika korporacijskega upravljanja je, kako zagotoviti odgovornost posameznikov in organov znotraj korporacije z mehanizmi, ki zmanjšujejo ali odpravljajo problem »principal-agent«.

Dobro korporacijsko upravljanje krepi gospodarstvo kot celoto. Poleg tega je dobro korporacijsko upravljanje tudi orodje za celosten družbeno-ekonomski razvoj (OECD 2004).

Delničarji delegirajo pravico odločanja o poslovanju korporacij na managerje. Ti naj bi odgovorno in skrbno sledili njihovim interesom in ravnali tako, da najbolj koristijo principalom – delničarjem – investitorjem. Ločitev lastništva od upravljanja vpliva na zmanjšanje učinkovitosti kontrole delničarjev nad odločitvami managerjev (Berle in Means 1932). Glede na to se vede s področja korporacijskega upravljanja ukvarjajo s tem, kako bi izboljšale mehanizme in orodja, ki bi zbližali pobude menedžerjev s pobudami delničarjev kot investitorjev. Ker se investitorji grupirajo in niso več tako razpršeni kot nekoč,¹ je s tem v novejšem času dana možnost za preobrat oziroma vzvratno proučevanje pojava ločitve lastništva od nadzora.

¹ V preteklosti so v korporacije investirali le individualni investitorji, zdaj pa praviloma investirajo institucionalni investitorji – investicijski skladi, banke in drugi finančni investitorji.

V ameriškem sistemu korporacijskega upravljanja je bilo že v prvi polovici 20. stoletja znano, kako so razdeljene vloge, naloge in pristojnosti posameznih struktur korporacijskega upravljanja (Roe 2000). Zaradi ločitve lastništva od upravljanja korporacij so investitorji (delničarji) angažirali managerje, da so se ukvarjali s poslovanjem korporacij in doseganjem pozitivnih rezultatov poslovanja družbe. Managerji so svoje delo opravljali v skladu s pooblastili in naročili delničarjev (principalov), ki se niso vmešavali v redne posle managementa, tj. v njihovo vodenje in tekoče poslovanje korporacije. Delničarji kot investitorji so morali biti občasno (enkrat na leto), obveščeni o tem, kako se uresničujejo bistveni cilji njihovega investiranja ter nameni obstoja in poslovanja korporacije.

V družbeno ekonomskih sistemih osrednje in vzhodne Evrope, ki niso delovali po navedenih, kapitalskih načelih, se pojmovanje korporacijskega upravljanja udejanja v novejši dobi, na podlagi drugačnih zgodovinskih okoliščin.

Glede na družbeno ekonomske spremembe v Evropi (nastanek Evropske Unije) je potrebno spodbujati metode, ki z večanjem verodostojnosti in preglednosti prikazujejo delovanje modelov in sistemov korporacijskega upravljanja. S takšnim pristopom se oblikujejo dobre prakse in konkurenčno okolje poslovanja. Tak pristop tudi omogoča, da se izognemo aktivnostim, ki predstavljajo kršitev odgovornega ravnanja organov ali zahtev, ki jih postavljajo zakonski predpisi.

Za tiste, ki so udeleženi pri upravljanju ali vodenju družb, in tudi tiste, ki poslujejo z družbami, so revidirane informacije in podatki, ki jih zagotavljajo revizije, nujna prvina za oceno delovanja in poslovanja družb in posledično za odločitve o sodelovanju pri poslovanju z družbo ali investiranju vanjo. Delniška družba, ki razkrije informacije o korporacijskem upravljanju, se odpira in s tem ustvarja boljše podlage za pretok in izmenjavo informacij. S tem se povečujejo možnosti za soočenje in konkuriranje idej, kar načeloma vodi k splošnemu napredku. Na področju korporacijskega upravljanja v Evropski uniji je to še posebej pomembno in zaželeno.

Današnja proučevanja različnih sistemov korporacijskega upravljanja v ZDA, Veliki Britaniji, na Japonskem, v Franciji, Nemčiji in na ravni Evropske unije kažejo sedanjo stopnjo razvoja korporacijskega upravljanja. Temeljna značilnost je, da se sistemske ureditve po državah na področju korporacijskega upravljanja približujejo – konvergirajo (Nestor in Thompson 2001).

Korporacijsko upravljanje je kompleksno področje, zato tudi opredelitev pojma in vsebine korporacijskega upravljanja za pravne in ekonomske teoretike lahko predstavlja poseben izziv. Kot primer navajamo nekaj pogledov slovenske stroke.

Trstenjakova (2003) na primer navaja, da je korporacijsko upravljanje osrednja tema prava gospodarskih družb v Evropi pa tudi drugod. Izraza ni preprosto prevesti, zato se uporablja kar angleški. Zajema oblike vodenja in nadzora gospodarskih družb oziroma predvsem delniških družb, čeprav se kot moderen izraz pojavlja na primer tudi v zvezi z nevladnimi organizacijami. Vodenje gospodarskih družb postaja namreč vse pomembnejše, ne le za nacionalne ekonomije, ampak tudi za svetovno. O *corporate governance* se tako govori tako rekoč povsod, govori se že celo o različnih sistemih (anglo-ameriški ter evropski, ki mu je soroden tudi japonski), pripravljene so osnutki *corporate governance code*, ki bi naj veljali za nekakšni *soft law*. (Trstenjak 2003, 74)

Gregoričeva »*corporate governance*« prevaja kot vladanje v podjetjih. Korporacijsko upravljanje opredeljuje kot splet odnosov med upravo podjetja, nadzornim svetom, delničarji in drugimi interesnimi skupinami (deležniki) v podjetju; je eden od dejavnikov, ki povečujejo uspešnost podjetij in njihovo inovacijsko dejavnost, ter vpliva na delovanje trga kapitala in financiranje podjetij nasploh. Zagotovitev ustreznega sistema vladanja in ustrezno zaščito vseh, ki prispevajo k poslovanju podjetij, avtorica ocenjuje kot bistveni vpliv na učinkovitost podjetij in posledično tudi učinkovitost celotnega slovenskega gospodarstva (Gregorič 2003).

OECD kot dobro korporacijsko upravljanje opredeljuje pravila in prakse, ki razmerja med vodstvom in delničarji korporacij ter tudi drugimi zainteresiranimi udeleženci (delavci, upokojenici, lokalnimi skupnostmi) urejajo tako, da zagotavljajo preglednost, pravičnost in izračunljivost. Korporacijsko upravljanje s tem, ko gradi zaupanje med vsemi dejavniki, ki ga tvorijo, vzdržuje pristop do zunanjih financ ter zagotavlja uresničevanje zavez do upnikov, zaposlenih in delničarjev. Gre za svojevrstno pogodbo, ki je paradigma ekonomski rasti in tržni ekonomiji (OECD 2004). Pomembno je pojem upravljanje korporacije ločiti od pojmov vodenje, nadzorovanje in obvladovanje korporacije (Djokić 2011).

Izraz vodenje korporacije razumemo kot izvajanje tekočih operativnih aktivnosti in poslov, ki se izvajajo za korporacijo kot pravno osebo v okviru njene poslovne sposobnosti za opravljanje dejavnosti. Aktivno-

sti, ki predstavljajo vodenje korporacije, opravlja management družbe. Pod nadzor korporacije uvrščamo aktivnosti, ki spremljajo in nadzirajo temeljne usmeritve in namene delovanja korporacije, kot jih določajo lastniki korporacije.

Obvladovanje korporacije je širši pojem od upravljanja. Korporacijo lahko obvladujejo lastniki, delničarji, skupina delničarjev, posamezni organ upravljanja, deležnik, trg – kot zunanji mehanizem korporacijskega upravljanja itd. Z uporabo konkretnih prvin, mehanizmov ali institutov korporacijskega upravljanja se doseže obvladovanje korporacije. Predstavlja izvajanje kontrolne oblasti nad delniško družbo, tako da se organi korporacije obnašajo v skladu z voljo tistega, ki korporacijo obvladuje.

Sistem korporacijskega upravljanja razlagamo kot pravno ureditev razmerij med organi, deležniki, zainteresiranimi udeleženci, institucijami in drugimi dejavniki korporacijskega upravljanja v konkretni pravni obliki poslovanja v državi ali na mednarodni ravni (Djokić 2011).

Model korporacijskega upravljanja je izraz, ki označuje delovanje konkretnega načina, oz. mehanizma (vzvoda) korporacijskega upravljanja,² posamezne metode in prvine delovanja mehanizma³ ter proučuje (meri, izračunava) predpostavke za delovanje proučevanega mehanizma ali modela korporacijskega upravljanja (Djokić 2011).

Korporacijsko upravljanje v Republiki Sloveniji in managerski odkupi podjetij

Korporacijsko upravljanje v Republiki Sloveniji (RS) se je pravno-sistemsko pričelo razvijati v obdobju lastninskega preoblikovanja, oz. masovne privatizacije podjetij in se nadaljevalo po tem obdobju, in sicer v procesu družbeno-ekonomske in lastninske preobrazbe podjetij, v kateri se je kot eden od modelov za lastninjenje kapitala, uporabljal notranji odkup podjetij (Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij (ZLPP) 1992, čl. 24–25).

Analiza stanja in podani argumenti v prispevku utemeljujejo tezo, da je na stanje korporacijskega upravljanja v Republiki Sloveniji danes, od-

² Na primer vpliv kapitalskega trga na nadzor korporacije.

³ Na primer vpliv likvidnega trga na nadzor korporacije, interes delničarjev korporacije z razpršenimi lastniki za nadzor korporacije, razmerja med zunanjimi strokovnjaki in drugimi člani nadzornega sveta ter njihov vpliv na izvajanje funkcije nadzora v korporaciji.

ločilno vplivala pravna ureditev lastninskega preoblikovanja podjetij v preteklosti in izvedba managerskega odkupa podjetij.

Analiza je merodajna tudi za nadaljnje primerjalne raziskave. Pri iskanju sorodnosti in razlik med sistemi in modeli korporacijskega upravljanja različnih držav, je namreč potrebno upoštevati družbeno-ekonomski in zgodovinski razvoj, ki je vodil do sedanjega stanja korporacijskega upravljanja v danem okolju (državi).

Pravne podlage za razvoj managerskih odkupov podjetij v Republiki Sloveniji

Republika Slovenija je izvajala masovno-sistemske privatizacije na podlagi Zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij (ZLPP 1992). Štejemo ga za predpis, ki je predstavljal temeljno sistemsko podlago za masovno privatizacijo podjetij v Republiki Sloveniji.⁴

Zakonodajalec v ZLPP (1992) ni uporabljal izraza privatizacija podjetja, pač je v naslovu in definicijah uporabljen izraz lastninsko preoblikovanje podjetja. Izraz lastninsko preoblikovanje ima pravno naravo in poudarja preoblikovanje pravnih subjektov iz prej znane organizacijske oblike poslovanja gospodarskih subjektov v obliko kapitalske družbe. Poleg tega izraza se je v praksi uporabljal tudi izraz privatizacija, ki pa ima bolj ekonomski pomen, saj določene poudarja namen postopkov. Namen postopkov ni bil zgolj v tem, da se izvedejo postopki lastninskega preoblikovanja gospodarskih subjektov, pač pa tudi v tem, da se določijo znani, privatni (zasebni) lastniki družbenega kapitala.⁵

Definicijo družbenega kapitala najdemo v 3. odstavku 3. člena ZLPP (1992), ki je določal, da je družbeni kapital po tem zakonu razlika med vrednostjo sredstev podjetja (celotne aktive) ter vrednostjo obveznosti podjetja, vključno z obveznostmi do pravnih in fizičnih oseb na podlagi trajnih vlog teh oseb v podjetje, ter obveznostmi do upravičencev iz 9. člena tega zakona. Družbeni kapital so tudi trajne vloge, navadne in prednostne delnice ali deleži, ki ne pripadajo nobeni pravni ali fizični osebi.

⁴ ZLPP iz leta 1992 je bil kasneje večkrat spremenjen in dopolnjen. Glede na to v tekstu uporabljamo izraz ZLPP (1992), kadar obravnavamo prvotno sprejeti zakon brez kasnejših sprememb in dopolnitev;

⁵ ZLPP (1992) je v 1. odst. 17. člena določal, da lastninsko preoblikovanje po tem zakonu pomeni spremembo podjetja z družbenim kapitalom v podjetje z znanimi lastniki na celotnem trajnem kapitalu podjetja.

Pred sprejemom ZLPP (1992) je bilo v Republiki Sloveniji že mogoče preoblikovati podjetje, in sicer iz organizacije združenega dela v eno od oblik gospodarske družbe. Prej veljavne oblike za poslovanje podjetij, t. i. organizacije združenega dela so po sprejemu ZLPP (1992) in na podlagi postopkov, ki jih je določal ta zakon in številni podzakonski predpisi, dokončno pridobile znane lastnike za lastninski vir premoženja ali družbeni kapital, ki dotlej ni imel znanega lastnika.

Bohinc je ugotavljal, »da preoblikovanje družbenega, samoupravnega podjetja v pravnoorganizacijsko obliko družbe, pa naj bo ta kapitalska ali osebna, povzroča spremembe v organizaciji upravljanja. Ta temelji na spremenjeni pravni osnovi upravljanja. Organizacija upravljanja v družbenem (samoupravnem) podjetju je zgrajena na delu kot pravnem temelju. Organizacija upravljanja v pravnoorganizacijski obliki družbe, osebne ali kapitalske, je zgrajena na kapitalu kot temelju upravljanja.« (Bohinc 1992, 83)

Pravne možnosti za delovanje managerjev pred lastninskim preoblikovanjem podjetij

Republika Slovenija se po družbenoekonomskem sistemu in strukturi lastništva podjetij pred letom 1993, ni uvrščala med sisteme državnega upravljanja premoženja podjetij, ki so bili značilni za druge države Vzhodne ali Srednje Evrope.

Gospodarski subjekti so pred sprejemom ZLPP (1992) delovali v t. i. družbeno lastninskem sistemu. Upravljanje v tem sistemu je temeljilo na delu, ne pa na kapitalu (Bohinc 1987).

Koncept upravljanja, ki je pred osamosvojitvijo Republike Slovenije temeljil na družbeni lastnini, se je v formalni strukturi upravljanja podjetij odražal z delovanjem dveh organov in sicer: delavskega sveta in poslovodnega organa. Delavski svet je bil organ upravljanja in sestavljali so ga zaposleni v podjetju. Delavski svet je imel v teoriji in praksi upravljanja veliko formalnih pristojnosti in pooblastil, ki bi se po enotirni ureditvi korporacijskega upravljanja v svetu lahko primerjale s pristojnostmi skupščine delničarjev (delavski svet je npr. imenoval poslovodni organ oziroma direktorja podjetja.) Direktorji podjetij so kot poslovodni organ vodili posle podjetja. Pri njihovem delu so jim lahko pomagali pomočniki, ki so bili zaposleni v podjetju kot vodilni delavci ali delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi.⁶

⁶ Finančni direktorji ali vodje komerciale bi se primerljivo z ureditvijo korporacijskega

Ne glede na formalno ureditev upravljanja v času pred sprejemom ZLPP (1992) je praksa upravljanja v podjetjih kazala, da se je delavski svet kot organ upravljanja v veliki meri in v vseh pogledih opiral na mnenja in predloge direktorja, ki pri formalno pravnem odločanju tega organa sicer ni smel sodelovati. Mnoge odločitve, ki jih je formalno sprejemal delavski svet, so bile po svoji vsebini finančne, komercialne ali drugačne narave in so zahtevale poznavanje problematike ter predpostavljale določeno znanje za sprejem konkretne odločitve. Glede na to je bilo logično, da je pri predstavljanju tovrstnih odločitev sodeloval direktor, ki je lahko predlagal tudi sprejem konkretnih sklepov delavskega sveta. V praksi so torej delavski sveti praviloma sledili predlogom direktorjev. V skladu s tem so poslovanje podjetij v praksi, kot tudi sprejemanje vseh potrebnih odločitev za delovanje in poslovanje podjetij, vodili direktorji, in sicer ne glede na to, da so odločitve formalno sprejemali delavski sveti.

Odločanje o poslovanju podjetij, ki ni bilo vodeno s strani države oziroma državno političnega aparata, je ustvarilo podlage za nastanek kompetentnega sloja managerjev. Ti so bili pri svojem delu relativno samostojni in formalno pravno neodvisni od države oziroma vladajoče nomenklature.

Ob nastanku Slovenije kot samostojne države so managerji v praksi poslovanja podjetij odločilno vplivali na sprejem vseh odločitev v zvezi z delovanjem podjetij. S tem so imeli v rokah tudi veliko dejanske moči. Navedeno nas vodi k ugotovitvi, da so bili pred pričetkom postopkov privatizacije družbenega kapitala v Republiki Sloveniji managerji de facto v položaju obvladovanja podjetij, medtem ko so de iure odločitve sprejemali delavski sveti. Po navedenem sklepanju so imeli managerji tudi možnost, da dejansko vplivajo na odločitve o konkretnem izboru privatizacijskega modela, za katerega se je odločilo podjetje po ZLPP (1992).⁷

Republika Slovenija se je na področju prava družb in lastninskega preoblikovanja družbenega kapitala, tudi s stanjem, da so nastale pravne osebe v obliki družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.) ali delniške

upravljanja v svetu lahko imenovali izvršni direktorji. Izvršni direktorji so bili odgovorni direktorju podjetja. Več o organih upravljanja glej v Zakonu o podjetjih (ZP 1988).

⁷ Ekonomske analize prava ali druge analize korporacijskega upravljanja v tem obdobju, ki bi dokazovale ali merile dejanski vpliv managerjev na odločanje v podjetjih, niso poznane.

družbe (d. d.) že pred sprejetjem ZLPP (1992). Navedeno potrjuje, da so managerji razumeli korporatizacijo in njene pravne in ekonomske posledice.

Pravne podlage za preoblikovanje v obliko gospodarske družbe pred sprejemom ZLPP (1992) so predstavljali Zakon o podjetjih (ZP 1988), Zakon o prometu in razpolaganju z družbenem kapitalu (ZDK 1989) in Zakon o tujih vlaganjih (ZTV 1988). Večina tako nastalih kapitalskih družb je kot vir svojega kapitala izkazovala družbeni kapital. Organizacije združenega dela so se zgolj formalno pravno preoblikovale v kapitalsko družbo v družbeni lastnini, kar imenujemo korporatizacija.⁸

Kot korporatizacijo ali inkorporacijo gospodarske družbe razumemo torej formalno pravno vzpostavitev (registracijo) pravne oblike gospodarske družbe⁹ z organi in strukturo kapitalске družbe,¹⁰ nastalo v obdobju prvotne privatizacije družbenega kapitala.

Gospodarski subjekt, ki je bil formalno pravo preoblikovan v kapitalsko družbo, je po veljavnih zakonih, (čeprav je med viri sredstev še imel družbeni kapital brez znanega oz. določenega lastnika) s sredstvi oz. premoženjem družbe (denarnimi ali stvarnimi vložki) lahko ustanovil tudi novo pravno osebo kot svojo hčerinsko družbo. Glede na to so bile pred sprejemom ZLPP (1992) registrirane tudi kapitalске družbe z izključno zasebnim kapitalom. Odločitve o tovrstnih, kapitalskih investicijah (angl. *equity investments*) so sprejemali poslovodni organi.

T. i. *assets drop* so bili v slovenski praksi korporacijskega upravljanja pred sprejemom ZLPP (1992) pogost pojav. Postopki za določitev pravih razmerij med ustanovitelji kapitalске družbe v začetku niso bili natančneje določeni, zato so tovrstne načine prvobitne privatizacije spremljali različni pojavi, ki so pripomogli k temu, da so se tovrstni procesi označevali kot »divja privatizacija«. »Divja privatizacija« se je ure-

⁸ Družbeni kapital je termin, ki ga uporabljamo za kapital, katerega lastnik ni bil določen in je bil predmet postopkov privatizacije, ki so vodili v določitev znanih lastnikov.

⁹ Ivanjko in Kocbek opredeljujeta gospodarsko družbo kot družbo, ki ima vse značilnosti pravne osebe, zlasti pa je družbena tvorba, ločena od družbenikov oziroma članov, ki jo sestavljajo, ima svoje premoženje, ki je ločeno od premoženja članov družbe, ima določen namen, cilje oziroma naloge (opravljanje pridobitne dejavnosti), ima svojo upravljavsko organizacijo, prek katere oblikuje in izjavlja svojo voljo, in veljavni pravni red ji priznava obstoj in pravno ter poslovno sposobnost (Ivanjko in Kocbek 2003, 108).

¹⁰ Neodvisno od tega, da kapitalski vir kapitalске družbe še ni bil privatiziran je lahko nastala »delniška družba v t. i. družbeni lastnini«, tj. z virom kapitala brez znanega oz. določenega lastnika.

jala sproti in postopoma, in sicer tudi z vzpostavitvijo in delovanjem Agencije RS za privatizacijo in izvajanjem ZLPP (1992).¹¹

Poleg tega so v tem obdobju nastajale tudi posamezne kapitalske družbe »v mešani lastnini«, ki so med viri sredstev izkazovale tako družbeni, kot tudi zasebni kapital.¹²

Republika Slovenije je poznala korporatizacijo ali inkorporacijo gospodarskega subjekta v obliko kapitalske družbe že pred sprejemom ZLPP (1992). Po sprejemu tega zakona pa so se podjetja registrirala za delovanje v obliki kapitalske družbe na podlagi določil ZLPP (1992) in drugih podzakonskih predpisov.

Ocenjujemo, da je prevzeta družbena lastnina kapitalskega vira sredstev gospodarskih subjektov odločilno vplivala na izbor modela korporacijskega upravljanja pred sprejemom ZLPP (1992) in med lastninskim preoblikovanjem podjetij v Republiki Sloveniji. Navedenemu stanju je nadalje sledila pravna ureditev, ki je tudi z finančnimi mehanizmi podprla odločitve za nadaljevanje managerskih odkupov podjetij.

Pravne podlage za izvedbo managerskih odkupov podjetij v obdobju lastninskega preoblikovanja podjetij in korporatizacije

Podjetje je pri lastninskem preoblikovanju izhajalo iz vrednosti družbenega kapitala, ki jo je ugotovilo z otvoritveno bilanco. Ugotovljena vrednost družbenega kapitala je bila osnova za določitev števila in nominalne vrednosti delnic. Po ZLPP (1992) je organ upravljanja podjetja s sklepom izbral načine (modele) lastninskega preoblikovanja ali privatizacije podjetja in jih opisal v dokumentu, ki se je imenoval program lastninskega preoblikovanja podjetja ali program privatizacije podjetja.¹³

ZLPP (1992) je obravnaval naslednje načine lastninskega preoblikovanja podjetij:

- prenos navadnih delnic na sklade iz 22. člena tega zakona,
- interno razdelitev delnic (23. člen),

¹¹ Glede na navedeno stanje je ZLPP (1992) v 1. odst. 3. člena opredeljeval podjetja z družbenim kapitalom (v nadaljnjem besedilu: podjetja), ki so bila po tem zakonu podjetja v družbeni lastnini, podjetja v mešani lastnini in sestavljene oblike podjetij, če imajo med viri sredstev v bilanci stanja družbeni kapital.

¹² Zasebni kapital je kapitalski vir, ki je pripadal znanemu lastniku, tj. tujemu vlagatelju ali domači osebi.

¹³ Podjetje izbere način ali kombinacijo načinov preoblikovanja v skladu s tem zakonom. Podjetje izvede preoblikovanje po programu preoblikovanja, ki ga sprejme organ upravljanja podjetja (19. člen ZLPP 1992).

- notranji odkup delnic (24. in 25. člen),
- prodajo delnic podjetja (26. člen),
- prodajo vseh sredstev podjetja (27. člen),
- preoblikovanje podjetja z večanjem lastniškega kapitala (28. člen),
- prenos delnic na Sklad Republike Slovenije za razvoj (29. člen).¹⁴

Vsebina vsakega od navedenih načinov lastninskega preoblikovanja je bila natančneje pojasnjena v Uredbi o privatizaciji (1993).¹⁵

¹⁴ Pomembne spremembe in dopolnitve ZLPP (1992) sprejete leta 1993 (Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij 1993) so bile pri posameznih načinih lastninskega preoblikovanja naslednje: Pomembna in znana novost pri notranjem odkupu je bila, da se upošteva 50 % popust. Nadalje velja opozoriti na dopolnitev 3. odstavka 25 člena, ki je določila, da dokler se program notranjega odkupa ne prekine, o razporeditvi dobička, ki pripada udeležencem tega programa, za v skladu s tem programom že odkupljene delnice, odločajo udeleženci sami. Ta dopolnitev je vzpostavila princip odločanja, ki je upravičencem do notranjega odkupa omogočal sprejem odločitve o izplačilu dobička, ne glede na siceršnjo možnost odločanja oz. večino pri sprejemanju odločitev organa lastnikov o tem vprašanju. Glede na to je lahko takšna odločitev pogojevala tudi odločitev ostalih lastnikov o izplačilu dela dobička, ki jim je pripadal. V primeru odločitve le-teh o morebitnem reinvestiranju dobička in nezmožnosti sodelovanja upravičencev iz notranjega odkupa pri povečanju osnovne glavnice, pa ob ustrezni ureditvi pogojuje zmanjšanje deleža lastništva udeležencev notranjega odkupa na podjetju.

¹⁵ Uredba o privatizaciji (1993) je usmerjala podjetja, da pred pripravo privatizacijskega program razmislijo tudi o primernosti uporabe posamezne metode in tehnike lastninskega preoblikovanja za konkretno podjetje, upoštevaje pri tem opravljeno analizo stanja podjetja ter pričakovane cilje, namen in učinke lastninskega preoblikovanja ali privatizacije podjetij. Opozorjeno je bilo na naslednje: (a) da se notranji odkup z obvezno kombinacijo uporabi zlasti za manjša, delovno intenzivna podjetja, predvsem v storitvenih dejavnostih, lahko pa v kombinaciji z drugimi načini tudi za srednja in večja podjetja, povsod tam, kjer lastniška povezanost zaposlenih s podjetjem lahko bistveno prispeva k boljšim poslovnim rezultatom; (b) da se prodaja delnic z zbiranjem ponudb uporabi za mala ali srednje velika podjetja, ki niso primerna za uporabo drugega načina prodaje, lahko tudi v kombinaciji z večanjem lastniškega kapitala. Za postopek zbiranja ponudb se podjetje odloči, če ugotovi, da potrebuje partnerja kot strateškega investitorja. Kupec lahko plača kupnino za delnice v denarju, drugo potrebno opremo, tehnologijo, know-how pa zagotovi z večanjem lastniškega kapitala. Kadar se prodaja delnic z zbiranjem ponudb kombinira z interno razdelitvijo delnic ali notranjim odkupom, je potrebno upoštevati, da bo strateški investitor želel izbirati solastnika; (c) da so za javno prodajo delnic primerna velika podjetja s stabilnim poslovanjem, ki imajo uveljavljeno firmo ali blagovno znamko, imajo dober položaj na trgu, so finančno zdrava, ne potrebujejo novih sredstev ali know-howa, in imajo močno vodilno ekipo z jasnimi cilji razvoja podjetja. V javno prodajo delnic se lahko vključi tudi dodatno izdane delnice, ki povečujejo lastniški kapital podjetja. V tem primeru del kupnine pripada Skladu

Glede na izbrane načine lastninskega preoblikovanja in izvedene programe lastninskega preoblikovanja podjetij v praksi se z vidika korporacijskega upravljanja lahko vprašamo, zakaj se je večina podjetij odločila, da za privatizacijo uporabi model interne razdelitve in notranjega odkupa podjetja.

Pri iskanju odgovora na navedeno vprašanje lahko ugotovimo, da je bil izbor interne razdelitve in notranjega odkupa kot načinov lastninskega preoblikovanja v veliki meri posledica ureditve privatizacije družbenega kapitala, ki je zagotovila finančne spodbude pri uporabi teh metod in tehnik privatizacije. Te so razvidne iz naslednjega sklepanja:

- Interna razdelitev je bila skladno z ZLPP (1992) obvezna metoda privatizacije v primeru, ko se je podjetje odločilo, da bo izvedlo tudi notranji odkup delnic podjetja.
- Interna razdelitev se je pri izboru teh modelov izvedla z vplačili certifikatov zaposlenih, bivših zaposlenih, upokojencev in ožjih družinskih članov zaposlenih v podjetjih.¹⁶
- Pri notranjem odkupu je podjetje lahko uporabilo presežne certifikate iz interne razdelitve, poleg tega pa je bil dan tudi 50 % popust na vrednost kapitala, ki se je privatiziral na ta način.

Nadaljnji finančni ugodnosti sta bili v tem, da je bil notranji odkup obročen, saj so se delnice iz tega naslova odkupovale v štiri letnem obdobju. Za plačilo štiriletnega odkupa se je lahko uporabil dobiček podjetja.¹⁷

RS za razvoj, del kupnine pa ostane podjetju, ki s temi sredstvi financira razvojne programe ali zmanjšuje svoje obveznosti; (č) da se preoblikovanje z večanjem lastniškega kapitala izvede zlasti v primeru, če ima podjetje donosne nove naložbe, ki jih bo financiralo z dodatno zbranim kapitalom; če je potrebna zamenjava ali obnova izrabljenih osnovnih sredstev, oziroma, če se izkaže potreba po zagotovitvi trajnega obratnega kapitala; če je podjetje podkapitalizirano (ima preveč obveznosti), lahko del obveznosti zamenja za delnice podjetja, ali pa z vplačili za večanje lastniškega kapitala odplača del obveznosti.

¹⁶ Za brezplačno razdelitev dela družbenega kapitala podjetij so se osebam, ki so bile dne 5.12.1992 državljani Republike Slovenije, skladno z 31. členom ZLPP (1992) izdali lastniški certifikati. Certifikati so v družbeni zavesti državljanov veljali za podarjeno plačilno sredstvo, z vprašljivo vrednostjo ali niso predstavljali vrednosti. V skladu s tako miselnostjo je bilo logično, da posameznika ni bilo težko prepričati, da certifikat vložil v podjetje, v katerem dela.

¹⁷ ZLPP (1992) je v 24. členu med drugim določal, da odkup delnic v korist upravičencev izvede podjetje tako, da za družbeni kapital, ki ga predvidi v programu notranjega odkupa prenese na sklad navadne delnice. Podjetje je moralo takoj odkupiti od sklada

Izbor in uporaba metod notranjega odkupa in interne razdelitve kot metod preoblikovanja podjetja je bila torej zaradi navedenih spodbud finančno zanimiva za interesente, oziroma upravičence. Spodbude so stimulirale upravičence k izboru in uporabi teh metod.

Nadaljnji značilnosti uporabljenih metod interne razdelitve in notranjega odkupa sta bili tudi: omejena prenosljivost delnic in omejeni krog upravičencev do imetništva delnic, izdanih po tem modelu.¹⁸

Delnice iz naslova interne razdelitve so bile neprenosljive dve leti od vpisa privatizacije v sodni register, delnice iz naslova notranjega odkupa pa so bile prenosljive le med udeleženci notranjega odkupa, in sicer vse do končne izvedbe notranjega odkupa delnic od Sklada Republike Slovenije za razvoj, tj. praviloma štiri leta. Od delnic iz naslova notranjega odkupa so bile delnice, ki so bile vplačane s certifikati, dve leti neprenosljive.¹⁹ Po preteku teh časovnih obdobj pa so bile delnice neomejeno prenosljive.

Videti je torej mogoče, da so bili v sistem privatizacije družbenega kapitala vgrajeni mehanizmi, ki so po svoji naravi predstavljali obrambne mehanizme pred prevzemi družb. Ob izboru določenega načina (modela) privatizacije (notranjega odkupa) so se delnice lahko prenašale le med zakonsko določenimi upravičenci. Podjetja ni bilo mogoče prevzeti s strani oseb, za katere zakonodajalec ni predvidel, da bi sodelovale pri privatizaciji družbenega kapitala s to metodo. Neprenosljivost delnic

20% tako prenesenih delnic. V naslednjih štirih letih je podjetje po zakonu moralo od sklada odkupiti vsako leto najmanj eno četrtno delnic. Zakon je določal, da delnice odkupi podjetje v korist upravičencev notranjega odkupa iz dela dobička, ki pripada udeležencem programa notranjega odkupa, iz plač in drugih njihovih sredstev. Glede na to je pomembno opozoriti, da je zakon zato, da so se takšna plačila lahko realizirala, določil, da dokler se program notranjega odkupa ne prekine, udeleženci sami odločajo o razporeditvi dobička, ki pripada udeležencev tega programa v skladu s tem programom za že odkupljene delnice.

¹⁸ Upravičenci za sodelovanje pri tej metodi privatizacije so bili zaposleni, bivši zaposleni, upokojeanci predmetnega podjetja, kot tudi družb v skupini podjetij.

¹⁹ Določilo 35. člena Uredbe o pripravi programa preoblikovanja in o izvedbi posameznih načinov lastninskega preoblikovanja (1993) je med drugim določalo, da so delnice, ki jih podjetje odkupi v korist udeležencev programa notranjega odkupa, neprenosljive izven programa notranjega odkupa za čas trajanja programa notranjega odkupa razen z dedovanjem; prenosljive v okviru programa notranjega odkupa med udeleženci programa notranjega odkupa. Delnice, ki jih zaposleni pridobi v programu notranjega odkupa v zameno za lastniške certifikate so enake kot delnice interne razdelitve in so neprenosljive dve leti, razen z dedovanjem, po preteku dveh let pa so enake kot ostale delnice notranjega odkupa.

zunaj kroga določenih oseb je značilno omejitveno sredstvo preprečevanja prevzemov na področju korporacijskega upravljanja. ZLPP (1992) je poleg tega tudi časovno omejil prenosljivost delnic in tudi s tem uporabil s področja korporacijskega upravljanja znano sredstvo za preprečevanje prevzemov družb.

Managerski odkupi podjetij in lastniške strukture kapitala po korporatizaciji

Ker se je večina podjetij odločila, da se privatizira z uporabo metode interne razdelitve in notranjega odkupa, je določeni odstotek lastništva privatiziranih družb pripadel t. i. notranjim lastnikom (zaposleni, managerji). Če se je družba v celoti privatizirala z uporabo teh dveh načinov, je to po zaključenem programu notranjega odkupa teoretično lahko predstavljalo tudi 60 % kapitala družbe. Ta procent je bil ob samem zaključku programa notranjega odkupa zaradi različnih razlogov lahko tudi manjši.²⁰ Po zaključenem notranjem odkupu pa je bil navedeni odstotek lahko tudi večji, saj so bile tudi delnice iz tega naslova prenosljive, vendar praviloma procent lastništva ni pripadal posamezni osebi, pač pa je bil lahko razdeljen med več večjih deležnikov, ki so bili zaposleni v družbi in jih obravnavamo kot notranje lastnike.

Če se je 60 % kapitala privatiziralo po metodi notranjega odkupa in interne razdelitve delnic in je ta kapital »pripadel« notranjim lastnikom, je to po ZLPP (1992) pomenilo, da je preostalih 40 % kapitala potrebno razdeliti t. i. zunanjim lastnikom, tj. Skladu Republike Slovenije za razvoj, (kasneje slovenska razvojna družba – SRD); odškodninskemu skladu (kasneje slovenska odškodninska družba – SOD) in kapitalskemu skladu (kasneje slovenska kapitalaska družba (KAD)). Podjetje je bilo namreč v primeru odločitve za notranji odkup in interno razdelitev zavezano prenesti 20 % ugotovljene vrednosti kapitala na SRD, 10 % na KAD in 10 % na SOD. Pravice, ki so izhajale iz teh delnic, prenesenih »zunanjim lastnikom«, so bile določene v zakonu.

Navedeni skladi so tako postali imetniki določenega procenta delnic praktično vseh podjetij z družbenim kapitalom, ki so se privatizirala, z

²⁰ Med njimi naj npr. opozorim na možnost, da podjetje po pogodbi, ki je bila sklenjena s skladom za razvoj in je urejala način izvedbe notranjega odkupa delnic, ni uspelo odkupiti vseh predvidenih delnic po pogodbi, kar je posledično pomenilo manjši procent udeležbe na lastništvu kapitala s strani teh upravičencev in je sklad kot zunanji lastnik pridobil pravice iz naslova delnic.

uporabo metodo notranjega odkupa in interne razdelitve. SRD je imel posebno nalogo, da v nadaljnjih postopkih javne prodaje²¹ delnice v njegovem imetništvu (vsaj 20 % delnic posameznega podjetja) prenese naprej, tj. proda pooblaščenim investicijskim družba (PID) za certifikate, ki so jih zbrale te družbe od državljanov RS ali gotovinska sredstva PID.

Ker je bil ob uporabi vseh načinov privatizacije zavezujoč tudi prenos dela delnic kapitalskih družb na sklade, je kot posledica privatizacije nastala delitev lastniškega kapitala družb med t. i. zunanje in notranje delničarjev. Gre torej za nastanek dveh interesnih skupin deležnikov,²² katerih vrednostni odstotek udeležbe se je po zaključeni privatizaciji,²³ spreminjal.

Takšna lastniška struktura je v obdobju po zaključeni privatizaciji ustvarjala določena nasprotja interesov med notranjimi lastniki in zunanjimi lastniki (skladi) (Simoneti idr. 2001, 9).²⁴

Vpliv managerskih odkupov podjetij na upravljalvske strukture in položaj managerjev

Navedeno pravno ureditev in ekonomske spodbude so lahko izkoristili managerji. Ti so lahko postali imetniki delnic družb, ki so jih hkrati tudi vodili. Neprenosljivost delnic je vodila k njihovi dvojni vlogi v družbi, saj so z odkupovanjem delnic delavcev lahko postali večinski deležniki družbe, v kateri so bili še vedno tudi managerji.

²¹ S posebnim podzakonskih predpisom je bil prvotno določen postopek javne dražbe, kasneje pa javno zbiranje ponudb, po katerem so pooblaščne investicijske družbe na javen in transparentni način sodelovale pri nakupih ponujenih delnic iz naslova privatizacije družbenega kapitala, ki so bile v imetništvu SRD. Več o načinu izvedba javne prodaje podjetij glej Djokić (1994).

²² Angl. *blockholder*, lastnik večjega svežnja delnic ali deležnik.

²³ Formalno pravno je bil Zakon o zaključku lastninjenja in privatizaciji pravnih oseb v lasti slovenske razvojne družbe (ZZLPPD) sprejet leta 1998.

²⁴ »Notranje lastnike zanimajo poleg dobičkov predvsem ohranitev delovnih mest in dolgoročni razvoj podjetja. Skladi so po drugi strani predvsem finančno motivirani in jih tako zanimajo predvsem dobički in možnosti za ugodno prodajo njihovih finančnih naložb. Pri tem pa tudi med privatno upravljanimi PID-i in paradržavnimi skladi, ki jih v večji meri nadzira politika, večkrat prihaja do pomembnih razlik pri odločanju o strateških vprašanih v posameznih podjetjih. Tudi razmerja znotraj skupine notranjih lastnikov niso povsem idilična, saj so interesi managerjev, zaposlenih in bivših zaposlenih objektivno zelo različni. V razdobju po privatizaciji se v posameznih podjetjih vzpostavljajo nove koalicije med lastniki, medtem ko tiste iz obdobja privatizacije razpadajo. Takšna nestabilnost in konfliktnost odnosov med osnovnimi skupinami lastnikov gotovo ne pripomore k uspešnosti poslovanja podjetij.«

Upošteva je zakonske podlage za izvedbo načina notranjega odkupa, kot tudi na podlagi dodatnih finančnih shem, ki so se uporabljale v praksi, so managerji v času izvajanja notranjega odkupa in po zaključenem notranjem odkupu lahko pridobili določen lastniški delež v privatizirani družbi. Managerji podjetij, ki so se privatizirala na navedeni način, so tako postali deležniki v privatizirani družbi.

Neodvisno od konkretne višine posameznega deleža v podjetju je z vidika korporacijskega upravljanja pomembna predvsem ugotovitev, da so managerji, poleg vloge in pristojnosti vodenja podjetja, lahko pridobili tudi vlogo delničarja ali deležnika v družbi, kjer so bili ali so ostali tudi zaposleni. Pridobili so lahko pravice, ki jih zagotavlja delovno pravo iz naslova zaposlitve in korporacijsko pravo iz naslova managerske funkcije, poleg tega pa tudi večinski delež lastništva kapitalskih družb. To dejstvo je odprlo mnogo vprašanja s področja korporacijskega upravljanja (konflikt interesov, izvajanje nadzora, negospodarno ali protipravno izkoriščanje sredstev družb, ipd.). Managerji so pridobili položaj, da so lahko družbo vodili tako, da so sredstva družbe izkoriščali za namene nadaljnjega pridobivanja lastništva kapitala, oziroma povečevanja deleža kapitala v družbi, ki so jo hkrati tudi vodili.

Sklepamo, da je takšen položaj managerjev ustvaril veliko možnosti, da je bila managerska funkcija in naloga opravljanja storitev, ki bi morale koristiti družbi, v pretežni meri zanemarjena, medtem, ko so se močno zasledovali zasebni, lastniški interesi. Ti so se v glavnem uresničevali na dva načina, tj. s prodajo lastniškega deleža zunanjim investitorjem in posledičnim izstopom iz družbe ali »tihim lastniškim prevzemom« družb, ki so jih kot managerji obvladovali. V obeh primerih se je za izvedbo konkretnega cilja lahko uporabljajo tudi premoženje družbe, ki so jo managerji vodili in bi moralo služiti družbi kot pravni osebi.

Managerski odkupi podjetij in sedanje stanje korporacijskega upravljanja v Republiki Sloveniji

V Republiki Sloveniji se po dvajsetih letih ustvarja občutek, da lastniške preobrazbe nismo izkoristili za doseganje večje učinkovitosti poslovanja kapitalskih družb.

Medijske objave, številne raziskave in pregledi letnih poročil javnih korporacij opozarjajo, da se praksa ravnanja subjektov razlikuje od zakonodajno predpisanih norm ali načel korporacijskega upravljanja. Nepregledne piramidne strukture korporacij, nejasni lastniški modeli in druge »negativne značilnosti« korporacijskega upravljanja v obdobju se-

kundarne privatizacije v obdobju 2000–2010 niso bili spodbudni za nadaljnji razvoj korporacijskega upravljanja.²⁵

Stanje korporacijskega upravljanja v Republiki Sloveniji kaže, da so se managerski odkupi podjetij in izvajanje administrativnih postopkov v procesu lastninskega preoblikovanja podjetij lahko uporabljali kot vzvodi upravljanja korporacij in se izkoriščali za ustvarjanje kapitalskih lastnikov. »Ustvarjeni, novi lastniki korporacij« za pridobitev lastništva niso uporabljali lastnega kapitala (finančnih virov in drugih sredstev), s katerim bi razpolagali, pač pa so za managerski odkup podjetij uporabili sredstva delniških družb.

Uporaba sredstev delniške družbe kot pravne osebe za financiranje ali zavarovanje poslov, ki menedžerjem služijo zgolj in edino za pridobivanje lastniškega kapitala korporacije, je za delniško družbo kot pravno osebo lahko škodljiva. Če delniška družba kot pravna oseba ni vodena tako, da bi plemenitila svoje premoženje in ga povečevala s posli, ki korporaciji posledično zagotavljajo dobičkonosno poslovanje, pač pa se sredstva korporacije uporabljajo za izvajanje lastniških prevzemov iste korporacije, potem korporaciji kot delniški družbi nastaja premoženjska škoda (navadna škoda in izgubljeni dobiček). Premoženje delniške družbe se manjša, sedanji in bodoči posli delniške družbe so vprašljivi ali že izgubljeni, saj korporacija ne more zagotavljati konkurenčnosti in s tem pogojev za učinkovito pridobivanje poslov oziroma učinkovito poslovanje.

Nekatere raziskave in analize s področja korporacijskega upravljanja v Republiki Sloveniji

Nekatere ekonomske raziskave izvedene v Republiki Sloveniji v zadnjih 10 letih kažejo, kako so managerji upravljali s krediti in sredstvi korporacije. Ravno tako opozarjajo, da obstaja velik razkorak med učinki korporacijskega upravljanja in dejanskim ravnanjem menedžmenta, ki ne zagotavlja dolgoročno učinkovitega poslovanja korporacije. Razlog za ugotovljeno stanje je lahko tudi slabo opravljanje nadzorne funkcije.

Raziskava, ki so jo izvedli Knežević, Cvelbar, Koman in Prašnikar (Knežević idr. 2010) v zvezi s produktivnostjo in lastništvom je imela za izhodišče tezo, da so nekatere lastniške strukture ob določenih razme-

²⁵ Podrobnejše podatke o strukturi in koncentraciji lastništva ter spremembah v postprivatizacijskem obdobju in druge ocene glej npr. Simoneti idr. (2001), Gregorič (2003), Gregoric in Vespro (2009) ter Rojec in Simoneti (2010).

rah produktivnejše. Cilj je bil analizirati povezavo med produktivnostjo in lastništvom ter ugotoviti, katere vrste lastništev so produktivnejše v času krize. Med učinkovitejše lastniške strukture so bila razvrščena podjetja po naslednjih skupinah: razpršeno lastništvo, podjetja s kapico in finančni holdingi z nedefiniranim lastništvom. Ugotovljeno je bilo, da razpršeno lastništvo pozitivno vpliva na produktivnost in rast produktivnosti tudi v času krize ter da obstajajo boljši izhodiščni pogoji, saj gre za velika in *blue chip* podjetja. V skupino z manj učinkovitimi lastniškimi strukturami so se uvrstila podjetja z velikimi lastniki in podjetja, v katerih so bili izvedeni managerski odkupi podjetij. Ugotovljeno je bilo, da imajo veliki lastniki potencial za rast produktivnosti. V povprečju so to manjša podjetja, ki imajo visok potencial za zaposlovanje. »MBO« podjetja so se pokazala kot podjetja z negativnim vplivom na produktivnost in rast produktivnosti ter z visoko zadolženostjo, saj so managerji odkupovali podjetja s krediti, breme dolgov so tovrstna podjetja občutila že v letu 2008.

Raziskava avtorjev Bole, Prašnikar in Trobec (2010) o povečanju finančnega dolga podjetij kot ovire za investicije podjetij je temeljila na izhodišču, da se je skupna zadolženost slovenskih podjetij (v odstotkih BDP) pred krizo močno povečala in je narasla iz 50 odstotkov (2004) na 80 odstotkov (2008). Cilj raziskave je bilo analizirati razlike v finančni zadolženosti glede na lastniško strukturo in ugotoviti povezavo med povečanim dolgom in vrstami sredstev. V isti raziskavi so avtorji ugotovili, da je v »MBO« podjetjih finančni dolg v obdobju 2006–2009 narasel za 74 odstotkov, povečal pa se je tudi v letu 2009. Hkrati je dobiček istih podjetij v letu 2008 padel za 99 odstotkov, negativen dobiček pa je bil tudi v letu 2009. Kratkoročne finančne naložbe so v trendu padanja, dolgoročne finančne naložbe pa so se povečale.

Raziskava Ekonomske fakultete o naložbah v otipljivi in neotipljivi kapital v slovenskih industrijskih podjetjih v obdobju 2006–2009, ki so jo opravili Janez Prašnikar, Katja Šteblaj in Matej Ojsteršek (2010), je pokazala, da so slovenska podjetja v obdobju vzpona gospodarstva bistveno povečala finančno zadolženost, kar je vplivalo na povečanje finančnega vzvoda, posledica tega pa bo, da bodo podjetja potrebovala nekaj časa za finančno prestrukturiranje. V obdobju 2007–2008 je bilo samo 43 odstotkov povečanja zadolženosti namenjenih dodatnemu financiranju operativne dejavnosti, največji del pa je bil namenjen financiranju dodatnih finančnih naložb in naložbenim nepremičninam. Najbolj prizadeta skupina so podjetja, v katerih je bil izveden menedžerski

odkup, zato bo v teh podjetjih tudi najbolj težavno strateško in finančno prestrukturiranje.

Razkorak med normativno ureditvijo, standardi in načeli ter dejanskim stanjem v praksi pokažejo tudi študije in raziskave, ki jih je naročilo in izvajalo Združenje nadzornikov Slovenije (ZNS). Raziskavi ZNS zadevata prikaz prejemkov članov uprav in nadzornih svetov za obdobje 2005–2006 in obdobje 2007–2009.

Raziskava ZNS iz leta 2007 je zajela 72 javnih družb, ki so kotirale na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev s tržno kapitalizacijo najmanj 1,04 milijona evrov, in 561 uprav in nadzornih svetov v teh družbah. Raziskava je po zbranih podatkih iz let 2005 in 2006 pokazala, da je stanje na področju razkrivanja podatkov o strukturi prejemkov organov upravljanja javnih delniških družb po dostopnih podatkih raziskave slabo (Združenje nadzornikov Slovenije 2007, 28). Po raziskanih podatkih so obstajale med slovenskimi javnimi družbami velike razlike. Nobena družba ni upoštevala vseh določil takrat veljavnega kodeksa dosledno. Pri tem tudi ni bil ugotovljen noben jasen vzorec v obsegu razkritij, ki bi pojasnjeval, katere družbe razkrivajo več podatkov v zvezi z razkritji prejemkov uprave in nadzornega sveta in katere manj. Ugotovljeno je bilo le, da družbe, ki kotirajo v prvi kotaciji, načeloma obširneje razkrivajo podatke o poslovanju, kar pa ni nič nenavadnega, saj jih k obširnejšemu poročanju in objavljanju zavezujejo pravila borze. Še slabša pa so bila razkritja podatkov, ki bi delničarjem zagotavljala pregled nad izplačanimi odpravninami organom upravljanja in nad njihovim razmerjem do siceršnje politike nagrajevanja delniških družb ali predvidene strukture prejemkov v raziskovalnem obdobju. Razkritja na področju odpravnin so bila v raziskovanem obdobju izredno slaba. Izmed 72 družb, zajetih v raziskavo, 79,17 odstotka družb v letu 2005 ni navedlo, ali so bile odpravnine izplačane ali ne oziroma kako so prikazane, če so izplačane. To pomeni, da 57 družb v letu 2005 v svojih letnih poročilih sploh ni navajalo odpravnin za predsednike oziroma člane uprav v poglavju o prejemkih uprave. Povsem enako velja za leto 2006 (Združenje nadzornikov Slovenije 2007, 27).

Raziskava ZNS iz leta 2010 je dodatno analizirala stanje nagrajevanja članov uprav in nadzornih svetov slovenskih javnih delniških družb v letih 2007, 2008 in 2009. Raziskava navaja, da je nadaljevanje raziskave NS 2007. Zaradi nekaterih umikov družb z organiziranega trga kapitala oziroma uvrstitve novih družb nanj se vzorec v obeh raziskavah rahlo razlikuje. To onemogoča popolno primerjavo rezultatov obeh

raziskav (Združenje nadzornikov Slovenije 2010, 9). V raziskavo ZNS iz leta 2010 je bilo vključenih 61 družb v letu 2007, 55 družb v letu 2008 in 49 družb v letu 2009 ter 469 članov uprav in nadzornih svetov v teh družbah v letu 2007, 419 v letu 2008 in 398 v letu 2009. V raziskavo so zajete majhne, srednje in velike družbe po merilih iz 55. člena ZGD-1 (Združenje nadzornikov Slovenije 2010).

Leta 2007 je 78,7 odstotka družb poimensko razkrilo bruto prejemke članov uprave, leta 2008 81,8 odstotka in leta 2009 so zaradi spremembe zakonodaje na tem področju to razkrile vse družbe. Veliko nižji je bil odstotek družb, ki so prejemke članov nadzornega sveta razkrile poimensko, saj je leta 2007 ta podatek razkrilo le 11,5 odstotka družb, leta 2008 16,4 odstotka in leta 2009 98 odstotkov družb. Navedeno kaže, da javne korporacije v Republiki Sloveniji sledijo zahtevam in kogentnim normam ZGD-1-NPB10 in v letnih poročilih objavljajo in razkrivajo podatke, ki jih zahteva tudi druga slovenska zakonodaja privzeta iz EU.

Če želimo odpraviti razkorak med normativnim in dejanskim stanjem, se je glede na navedeno stanje razvoja korporacijskega upravljanja v Republiki Sloveniji potrebno vprašati: Ali se pri prenašanju pravnih virov Evropske unije zavedamo pomena pravnih instrumentov, ki se uporabljajo za razvoj korporacijskega upravljanja? Čemu služijo pravni instrumenti, ki jih po zahtevah in priporočilih Evropske unije zapisujemo v slovenske pravne vire? Kakšne cilje zasledujemo na področju korporacijskega upravljanja in nadzora, ko se izobražujemo po sistemu *learning by doing*? Kako lahko odpravimo razkorake med normativnim in dejanskim stanjem na področju korporacijskega upravljanja v RS?

Če bodo novejšje raziskave v prihodnosti potrdile navedene teze, bo mogoče ugotovljati, v kolikšni meri (odstotkih) se je v Republiki Sloveniji sloj managerjev prelevil v sloj lastnikov korporacij. Vsekakor velja poudariti, da za učinkovitost, gospodarsko rast in konkurenčnost gospodarstva potrebujemo učinkovite korporacije, v katerih bomo dosegli tudi raven korporacijskega upravljanja, ki bo podpora uspešnemu poslovanju korporacije. Bistvena naloga managerjev je skrb za uspešno in učinkovito poslovanje korporacije. Če korporacija nima poslov, ne more dolgoročno opravljati dejavnosti in uresničevati ciljev obstoja.

Dobro korporacijsko upravljanje v Republiki Sloveniji

Razvoj dobrega korporacijskega upravljanja ni mogoč le na podlagi zapisanih pravil in standardov. Treba ga je uresničevati in se pri tem zavedati, kaj želimo doseči. Napake, ki jih zaznamo, moramo odpravljati

in sistem stalno izboljševati. V prihodnosti je treba več pozornosti posvetiti dejanskemu uresničevanju zapisanih pravil v praksi. Spremljanje uresničevanja korporacijskega upravljanja v praksi je v Republiki Sloveniji pomembno zaradi spremembe družbenolastninskega sistema in s tem korporacijskega upravljanja, ki se uveljavlja od nastanka samostojne države, torej vsega 20 let. To je kratko obdobje, če ga primerjamo z obdobji razvoja korporacijskega upravljanja v drugih državah, zato je za nadaljnji razvoj tega področja zelo pomembna praksa ravnanja korporacij. Poleg tega v Republiki Sloveniji večina korporacij ni javna,²⁶ zato pravnoformalno ni vezana na izvajanje pravil in standardov, ki formalno veljajo za javne družbe. Raziskave kažejo, da formalni razvoj preglednosti pri javnih korporacijah v Republiki Sloveniji potrebuje več let. Glede na to je merodajno vprašanje, kako dolgo in kako sploh poteka razvoj tega področja pri nejavnih družbah. S pravnega vidika je v prihodnosti merodajna tudi presoja, kako pravnotehnično uveljavljati razvoj učinkovitih praks korporacijskega upravljanja družb (ne le korporacij), da bosta razvoj korporacijskega upravljanja in nadzor kot njegov bistveni sestavni del v prid splošnemu napredku in dobrim poslovnim rezultatom gospodarskih subjektov v Republiki Sloveniji.

Republika Slovenija je na poti dobrega (učinkovitega) korporacijskega upravljanja. Zavedati se je treba, da OECD kot organizacija najrazvitejših držav in Evropska unija (EU) kot zveza držav članic s skupnimi cilji kažeta smeri delovanja in razvoja v času in prostoru. Konkretno poti izvajanja korporacijskega upravljanja gradimo sami in samostojno.

Poti Republike Slovenije vodijo od lastninskega preoblikovanja podjetij z družbenim kapitalom, ki se je začelo izvajati v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, do korporacijskega upravljanja gospodarskih družb, ki ga uresničujemo po dvajsetih letih samostojnega obstoja.

Preobrazba pravnega temelja upravljanja »od dela do kapitala« je terjala svoj davek. Administrativni postopki so se uspešno izvajali in zaključili, postavlja pa se vprašanje, ali se je preobrazila tudi miselnost oziroma kakšna miselnost se je oblikovala v času stalnih sprememb in prilagajanj. Prerazdelitev družbenega in državnega kapitala ter posre-

²⁶ Po podatkih ATVP iz marca 2011 je v Republiki Sloveniji 82 javnih družb, <http://www.atvp.si/Default.aspx?id=93>, od vseh delniških družb, ki jih je 935 po podatkih AJPEŠ za poslovne subjekte po pravnoorganizacijskih oblikah po četrletjih po stanju na dan 31. 3. 2011, http://www.ajpes.si/Registri/Poslovni_register/Porocila/Zadnje_porocilo.

dno moči in obvladovanja v državi je vplivala na upravljanje. Temeljni interes, ki se v tem času zaznava v družbi, je interes po pridobivanju kapitala. Vsakdanje življenje in medijske objave brez raziskav in študij kažejo, da se pravni instrumenti in instituti uporabljajo v nasprotju z njihovim namenom. Vse, kar je dopustno v razvitem pravnem sistemu globalnega gospodarstva, ni nujno dobro ali koristno z vidika dolgoročnega učinkovitega poslovanja delniških družb na splošno oziroma v Republiki Sloveniji kot specifičnem nacionalnem okolju in sistemu korporacijskega upravljanja.

Korporacije, nastale v procesih lastninskega preoblikovanja v Republiki Sloveniji niso naklonjene objavljanju korporacijskih informacij na podlagi priporočenih standardov za učinkovito korporacijsko upravljanje. Transparentnost korporacij se povečuje na podlagi zavezujočih določil, ki zahtevajo, da korporacije uporabijo konkretne pravne instrumente, kot je na primer izjava o korporacijskem upravljanju (Djokić 2010).

Razvoj dobrih praks korporacijskega upravljanja

Poleg uspešnega managementa, ki bo skrbno in odgovorno vodil korporacije in njihovo poslovanje, je v prihodnosti potrebno iskati tudi učinkovite modele korporacijskega upravljanja. Ti naj bi zagotovili učinkovito korporacijsko upravljanje v konkretnem pravnem sistemu. Glede na to je pomembno, da se tudi funkcije in naloge nadzora korporacije opravljajo odgovorno in skrbno. Če predpostavljamo, da so nadzorniki dovolj izobraženi in profesionalni, s skrbnostjo dobrega gospodarstvenika lahko veliko pripomorejo k boljšemu izvajanju nadzora korporacije.

V tem kontekstu se lahko vprašamo, ali bi k razvoju dobrih praks na področju korporacijskega upravljanja pripomoglo pogostejše uveljavljanje pravnih sredstev, kot so odškodninske tožbe, posebne in izredne revizije, kazenske ovadbe ipd. O vlaganju pravnih sredstev lahko razmišljamo za nazaj ali za naprej. Če razmišljamo o njih za nazaj, lahko ugotovimo, da pravne možnosti za uveljavljanje različnih pravic obstajajo. Ne glede na to se pravna sredstva praviloma niso uporabljala, saj ni bilo aktivnih oškodovancev, ki bi vlagali odškodninske tožbe, javnih tožilcev, ki bi dokazovali obstoj kaznivih dejanj, in delničarjev, ki bi uveljavljali svoje pravice. Takšno stanje lahko kaže, da korporacijsko upravljanje v tem času v praksi »de facto« sploh ni delovalo, temveč je bilo edino in zgolj »de iure« zapisano, kot črka na papirju. Če bi se pravna sredstva

vlagala pogosteje, bi lahko imeli več odškodninsko ali kazensko odgovornih organov upravljanja. S tem bi pokazali, da obstajajo negativni, kazensko pregonljivi oziroma škodljivi pojavi na področju poslovanja oziroma upravljanja korporacij, ki kažejo, da se korporacije kot pravne osebe v praksi zlorablajo. Ali bi s tem zlorabe zmanjšali in odpravili? Ni nujno. Nedvomno pa bi se pokazalo, da obstajajo. Vzroke negativnih pojavov za dolgoročni učinkoviti obstoj korporacij bi lahko tudi prepravljali, če bi obstajala volja oziroma prizadeti upravičenci v postopkih korporacijskega upravljanja, ki bi ocenjevali, da potrebujejo konkretno obliko varstva zaradi kršitve njihovih pravic.

Če bomo dosegli stanje zavedanja, da dobro delovanje pomeni dobre rezultate in da dobro korporacijsko upravljanje uresničuje dobre cilje gospodarjenja korporacij, potem bomo ukrepali hitreje in prej, preden pride do škodnega dejanja ali so izkazani znaki kaznivega dejanja. Če bodo upoštevani standardi in načela dobrega (učinkovitega) korporacijskega upravljanja tudi v praksi ravnanja, potem v prihodnje ne bo potrebno pogosto vlaganje pravnih sredstev, ki so draga in zamudna pot uresničevanja pravic. Pojmovati jih moramo kot izredna sredstva, ki jih uporabimo le takrat, ko uresničitev pravice oziroma uveljavitev interesov po dogovorni poti ni mogoča oziroma je stanje tako ekscesno, da ga je treba sankcionirati. Delovanje sodišč je treba organizirati tako, da bodo omogočala hitro in prednostno obravnavanje raznih statusnih tožb ali odškodninskih sporov iz naslova korporacijskega upravljanja.

Sklepno

V državah članicah Evropske unije je prisotno prepričanje, da so dobre prakse korporacijskega upravljanja pomembne za delovanje javnih družb, katerih delnice kotirajo na borzah, ter tudi za delovanje trgov, delničarjev in drugih zainteresiranih udeležencev (European Corporate Governance Institute b.l.). Sorodna načela izvajanja korporacijskega upravljanja, kot veljajo za javne korporacije, naj bi se uveljavila tudi pri nejavnih korporacijah (ecoDa 2010).

Hitro spreminjanje korporacijskih struktur, ki ga pogojujejo finančne inovacije in globalizacija, predstavlja nove izzive iskanju in razvoju ustreznih modelov in mehanizmov za udejanjanje dobrega korporacijskega upravljanja. Tega cilja ni mogoče doseči le s formalnopравnim urejanjem področja korporacijskega upravljanja, pač pa je treba bistveno okrepiti tudi sistem vrednostnih in moralnih norm. Napisana pravila niso dovolj. Pomemben je način njihovega uresničevanja.

Za razvoj dobrih praks korporacijskega upravljanja je potrebno zmanjšati razkorak med normativno ureditvijo, standardi in načeli korporacijskega upravljanja ter dejanskim stanjem. V Republiki Sloveniji medijske objave, raziskave in pregledi letnih poročil javnih korporacij opozarjajo, da se praksa ravnanja subjektov razlikuje od zakonodajno predpisanih norm in načel korporacijskega upravljanja.

Trend, ki je zaznaven v Republiki Sloveniji vseh dvajset let od nastanka države, je, da so na upravljanje in obvladovanje korporacij odločilno vplivali managerji. Ti so na podlagi predpisanih modelov korporacijskega upravljanja in ob uporabi mehanizmov, ki so bili na voljo v privatizacijskem in post privatizacijskem obdobju poleg vloge in pristojnosti vodenja podjetja, lahko pridobili tudi vlogo pomembnega delničarja ali deležnika v družbi, kjer so bili ali so ostali managerji. Na ta način so lahko celostno obvladovali podjetja. Celo več, managerji so kot vodstvo in večinski lastnik korporacije pridobili položaj, da so lahko družbo vodili tako, da so sredstva družbe izkoriščali za namene nadaljnega pridobivanja lastništva kapitala, oziroma povečevanja deleža kapitala v družbi, ki so jo hkrati tudi vodili.

Sklepamo, da je takšen položaj managerjev ustvaril veliko možnosti, da je bila managerska funkcija in naloga opravljanja storitev, ki bi morale koristiti družbi, v pretežni meri zanemarjena, medtem, ko so se močno zasledovali zasebni, lastniški interesi. Ti so se v glavnem uresničevali na dva načina, tj. s prodajo lastniškega deleža zunanjim investitorjem in posledičnim izstopom iz družbe ali »tihim lastniškim prevzemom« družb, ki so jih kot managerji obvladovali. V obeh primerih se je za izvedbo konkretnega cilja lahko uporabljajo tudi premoženje družbe, ki so jo managerji vodili in bi moralo služiti družbi kot pravni osebi. Konflikt interesov managerjev je vodil v poslabšanje ekonomskega stanja gospodarskih družb v Republiki Sloveniji.

Preobrazba pravnega temelja upravljanja »od dela do kapitala« je v Republiki Sloveniji terjala svoj davek. Administrativni postopki so se uspešno izvajali in zaključili, postavlja pa se vprašanje, ali se je preobrazila tudi miselnost oziroma kakšna miselnost se je oblikovala v času stalnih sprememb in prilagajanj. Prerazdelitev družbenega in državnega kapitala ter posredno moči in obvladovanja v državi je vplivala na upravljanje gospodarskih družb, ki se ni uresničevalo z nameni večanja poslovne in gospodarske učinkovitosti družb. Javni ekonomski kazalci kažejo, da je posledično upadla tudi konkurenčna sposobnost in moč gospodarskih družb, kot tudi države kot celote.

Literatura

- Berle, A., in C. G. Means. 1932. *The Modern Coproation and Private Property*. New York: Macmillan.
- Bohinc, R. 1987. *Lastnina in upravljanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- . 1992. »Spremenjeni pravni temelj upravljanja podjetij.« *Podjetje in delo* 28 (2): 83–89.
- Bole, V., J. Prašnikar, in D. Trobec. 2010. »Povečanje finančnega dolga podjetij kot ovira za investicije podjetij.« Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Djokić, D. 1994. *Licitacija kot način javne prodaje*. Ljubljana, GV založba.
- . 2010. »Ethical Norms and Corporate Governance: Slovenia as an EU Member.« *V Social Responsibility, Professional Ethics, and Management*, ur. J. Šušteršič, 1009–1024. Koper: Faculty of Management.
- . 2011. *Korporacijsko upravljanje in nadzor delniških družb*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- ecoDa. 2010. *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*. Bruselj: ecoDa.
- European Corporate Governance Institute. 2015. »Corporate Governance Codes, Principles and Recommendations.« <http://www.ecgi.org/codes/>
- Gregorič, A. 2003. »Prevzeli smo slabosti obeh sistemov.« *Manager*, št. 1: 57–62.
- Gregoric, A., in C. Vespro. 2009. »Block Trades and the Benefits of Control in Slovenia.« *Economics of Transition* 17 (1): 175–210.
- Knežević Cvelbar, L., M. Koman, in J. Prašnikar. 2010. »Produktivnost in lastništvo.« Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Ivanjko, Š., in M. Kocbek. 2003. *Korporacijsko pravo: pravni položaj gospodarskih subjektov*. Ljubljana: GV založba.
- Nestor, S., in J. K. Thompson. 2001. »Corporate Governance Patterns in OECD Economies: Is Convergence under way?« <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/1931460.pdf>
- OECD. 2004. »OECD Principles of Corporate Governance.« <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>
- Prašnikar, J., K. Šteblaj in M. Ojsteršek. 2010. »Naložbe v otipljivi in neotipljivi kapital slovenskih industrijskih podjetij v obdobju 2006–2009.« Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

- Roe, M. J. 2000. »Political Preconditions to Separating Ownership From Corporate Control.« Working Paper 155, The Center for Law and Economic Studies, Columbia Law School, New York.
- Rojec, M., in M. Simoneti. 2010. »Portfeljske tuje investicije v financiranju slovenskih podjetij.« *IB revija* 44 (2): 17–40.
- Simoneti, M. Böhm, A. Damijan, J. P. Majcen, B. Rems in M. Rojec. 2001. *Spremembe v strukturi in koncentraciji lastništva ter poslovanje podjetij po razdelitveni privatizaciji v Sloveniji v razdobju 1995–1999: Empirična in institucionalna analiza*. Ljubljana: CEEP N.
- Trstenjak, V. 2003. *Pravne osebe*. Ljubljana: GV založba.
- »Uredba o pripravi programa preoblikovanja in o izvedbi posameznih načinov lastninskega preoblikovanja.« 1993. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 13, 45 in 55.
- »Uredba o privatizaciji.« 1993. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 93.
- »Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-NPB10).« 2012. Neuradno prečiščeno besedilo Zakona o gospodarskih družbah, EPA 544-VI.
- »Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij (ZLPP).« 1992. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 92.
- »Zakon o podjetjih (ZP).« 1988. *Uradni list Socialistične federativne Republike Jugoslavije*, št. 77.
- »Zakon o prometu in razpolaganju z družbenim kapitalom (ZDK).« 1989. *Uradni list Socialistične federativne Republike Jugoslavije*, št. 84.
- »Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij.« 1993. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 31.
- »Zakon o tujih vlaganjih (ZTV).« 1988. *Uradni list Socialistične federativne Republike Jugoslavije*, št. 88.
- »Zakon o zaključku lastninjenja in privatizaciji pravnih oseb v lasti slovenske razvojne družbe (ZZLPPO).« 1998. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 30.
- Združenje nadzornikov Slovenije. 2007. »Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v Republiki Sloveniji 2005–2006.« Združenje nadzornikov Slovenije, Ljubljana.
- . 2010. »Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v Republiki Sloveniji 2007–2009.« Združenje nadzornikov Slovenije, Ljubljana.

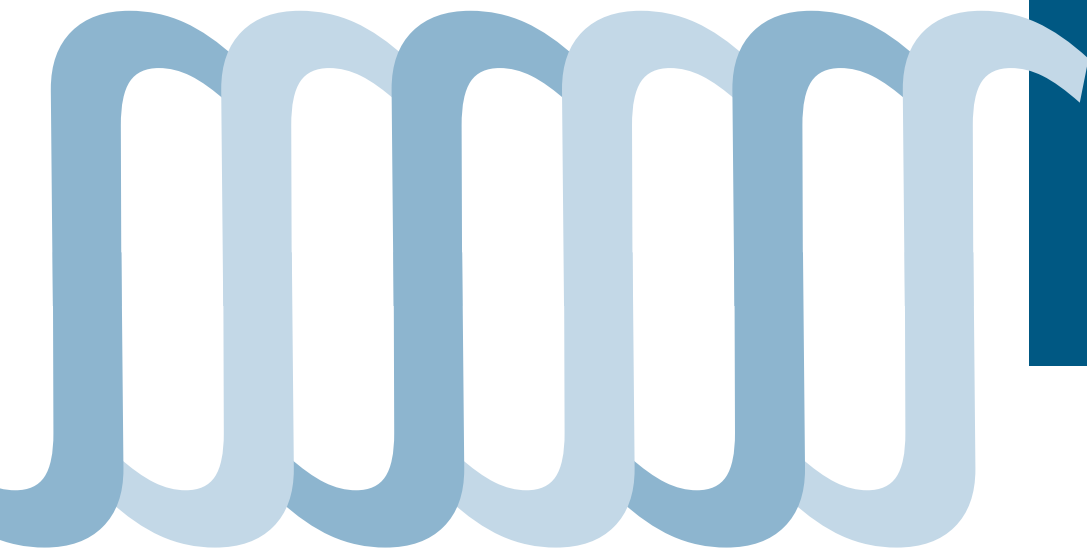
Management Buy-Out and Good Corporate Governance

Contribution analysis the impacts of regulatory actions on the corporate governance in the Republic of Slovenia and deals with

the legal basis for the purchase of shares by the managers. The trend, which is perceptible in the Republic of Slovenia is that the management had been controlling the corporations since the formation of the state till the present time. Managers have used the legally possible options and models of corporate governance and the mechanisms that were available in privatization and post-privatization period in the past for the acquisition of the power and the control of the companies. In addition to the functions and responsibilities of running a business, they have become a significant shareholder in the companies. Their double role and the conflict of the interest have resulted negatively, so that the company assets have been used for the purpose of the private (personal) ownership of the company shares or company acquisition, instead of the maintainment and the enlargement of the business of the companies, they have managed.

Key Words: management buy-out, corporate governance, control of the company, privatization, ownership transformation, corporatization

an



ISBN 978-961-266-189-2

Univerza na Primorskem
Fakulteta za management
www.fm-kp.si

