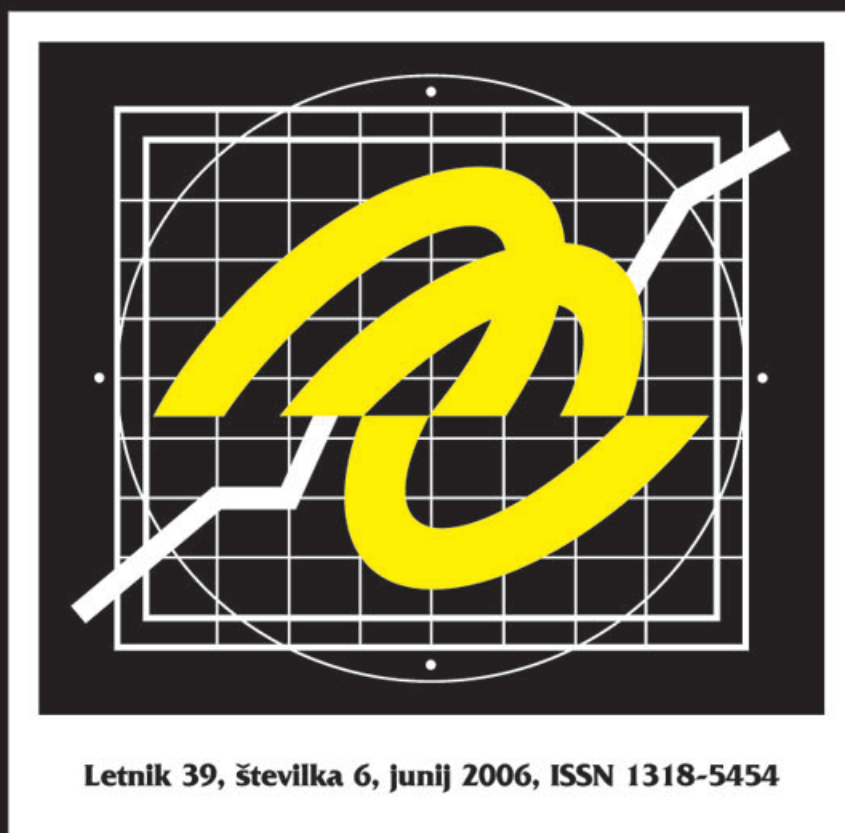


# Organizacija



Poštnina plačana pri pošti 4101 Kranj

**REVIVA ZA MANAGEMENT, INFORMATIKO IN KADRE**  
Journal of Management, Informatics and Human Resources

Založba  Moderna organizacija

---

# Organizacija

*Revija »Organizacija« je interdisciplinarna, znanstvena in strokovna revija, ki objavlja prispevke s področja organizacijskih ved, poslovne informatike in managementa človeških virov. Pokriva predvsem naslednje tematske sklope:*

- *Oblikovanje in prenova poslovnih procesov in organizacijskih struktur*
- *Organizacijski pristopi in njihova uporaba*
- *Organizacijski ukrepi za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti poslovnih sistemov*
- *Management kakovosti*
- *Management človeških virov (HRM)*
- *Oblikovanje in prenova informacijskih sistemov*
- *Procesi odločanja.*

*Vsebina ni omejena na navedene tematske sklope. Še posebej želimo objavljati prispevke, ki obravnavajo nove in aktualne teme in dosežke razvoja na predmetnem področju revije, in njihovo uveljavljanje in uporabo v organizacijski praksi.*

# Kazalo 6/2006

<b>POVZETKI</b>	<b>358</b>		
<b>UVODNIK</b>	<b>360</b>		
<b>RAZPRAVE</b>	<b>361</b>	DAMIJAN MUMEL ANDREJA BUNETO TINA VIRT	Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji
	<b>368</b>	MATEJ LAHOVNIK	Problematika razkrivanja spornih poslovnih praks v organizacijah
	<b>373</b>	BRUNO ZAVRŠNIK DAMJANA JERMAN	Vpliv marketinških sposobnosti na porast inovativnosti v organizacijah
	<b>378</b>	ANDREJ RASPOR NEVENKA VOLK ROŽIČ	Posredovanje dela
	<b>386</b>	TOMAŽ ČATER	Pomen osnov konkurenčne prednostipodjetja v skladu s šolo na temelju znanja
	<b>393</b>	TANJA ARH MATJAŽ KOVAČIČ BORKA JERMAN-BLAŽIČ	Struktura ponudbe e-izobraževanja v Sloveniji
<b>DONATORJI</b>	<b>402</b>		

**UREDNIŠKI ODBOR REVIJE**

Zvone Balantič  
Igor Bernik  
Marko Ferjan  
Jože Gričar  
Alenka Hudoklin  
Jurij Jug  
Miroljub Kljajić  
Jure Kovač  
Matjaž Mulej  
Branko Selak  
Goran Vukovič  
Jože Zupančič

**ODGOVORNI UREDNIK**

Jože Zupančič

**SOUREDNIKI**

Marko Ferjan  
Boštjan Gomišček  
Jože Zupančič

**SVET REVIJE**

Rado Bohinc,  
Univerza v Ljubljani  
Joško Čuk,  
Gospodarska zbornica Slovenije,  
Ljubljana  
Gabrijel Devetak,  
DEGA, d.o.o. Nova Gorica  
Ferenc Farkas,  
Univerza v Pecs-u, Madžarska  
Jože Florjančič,  
Univerza v Mariboru  
Michael Jacob,  
Fach Hochschule, Trier, Nemčija  
Marius Janson,  
University of Missouri, St-Louis  
A. Milton Jenkins,  
University of Baltimore, ZDA

Ilja Jurančič,  
Univerza v Mariboru

Mehdi Khorowspour,  
Univerza v Pennsylvaniji, ZDA

Janko Kralj,  
Univerza v Mariboru

Tone Ljubič,  
Univerza v Mariboru

Hermann Maurer,  
Technische Universität, Graz Austria

Jožef Ovsenik,  
Univerza v Mariboru

Björn Paape,  
RWTH - Technical University, Aachen,  
Nemčija

Iztok Podbregar,  
Vlada Republike Slovenije

Jan Pour,  
Ekonomská univerza Praga, Češka

Vladislav Rajkovič,  
Univerza v Mariboru

Marjan Rekar,  
Adria Airways d.d., Ljubljana

Gabor Rekettye,  
Univerza v Pecs-u, Madžarska

Henk G. Sol,  
Technische Universiteit Delft,  
Nizozemska

Brian Timney,  
The University of Western Ontario

Ivan Turk,  
Univerza v Ljubljani

Jindrich Kaluža,  
Univerza v Ostravi, Češka

Drago Vuk,  
Univerza v Mariboru

Stanislaw Wrycza,  
Univerza v Gdansk, Poljska

**Damijan Mumel,  
Andreja Buneto, Tina Virt**

**Internal Communications  
in Organizations**

Internal communications is one of the most important activities in organizations. Without internal communications in fact, none of organizations could exist. Despite this, as a research field it is neglected.

In the paper authors explore use of instruments of internal communications in entrepreneurs in Slovenia. The research includes a sample of 50 companies with 5 to 50 employees and 50 companies with over 50 employees. The main goal was to analyze twenty instruments of internal communications and fourteen goals of internal communications.

The three specific goals were (a) which instruments of internal communications use in analyzed companies, (b) how frequent use particular instrument of internal communications in analyzed companies and (c) how important is particular goal of internal communications in analyzed companies. The differences between two groups of analyzed companies appear in all three fields of research.

**Key words:** internal communications, tools of internal communications, goals of internal communications.

**Matej Lahovnik**

**The Problem of Whistleblowing**

The purpose of this paper is to highlight the problem of whistleblowing in the organisations. Whistleblowers are insiders who go public in their criticism of business practices of the organisation. This form of occupational suicide is thus available for interpretation as either heroic or pathological. Many contradictions are at work in how such episodes are produced, how they are encoded and distributed by media institutions and how they are interpreted by publics. In practice we are faced with internal as well as with the external whistleblowing.

We argue that individuals go public more often if there is no intraorganisation mechanism to enable internal whistleblowing.

**Key words:** organisation, conflict, loyalty, social responsibility

**Bruno Završnik,  
Damjana Jerman**

### The Impact of Marketing Capabilities on Growth of Better Innovation

The paper presents results of the influence of marketing capabilities on the company's innovation.

The research has encompassed the analysis of sources of marketing capabilities (in the areas of marketing communications, market research, appropriate sales force and new product development can lead to higher innovation. As sources of competitive advantage, companies try to create their product or service differentiation by developing higher product or service quality, by using their knowledge to solving marketing problems, by communicating with their customers, and by satisfying customer's needs which also lead to better company's innovation.

**Key words:** innovation, marketing capability, marketing mix, marketing activity

**Andrej Raspor,  
Nevenka Volk Rožič**

### Employment Agency

In Slovenia employment agencies are a relatively new institution, since it has been in existence since 1998. At the moment there are 69 agencies serving as agents procuring employment for employ-

ees. The institution is the result of the search for balance in the area of the Employment and Industrial Relations Theory, i.e. to enable organisations to adapt as easily as possible to the situation on the global markets and to preserve the security of employment for the employees, the stability of the economic and the social situation, as well as the conditions for the employees' professional and personal development.

In their contribution the two authors present the results of a research on the basis of which in comparison to Italy, Austria and Germany Slovenia has a disadvantageous relation as far as taxes are concerned, since the companies are bound to pay the VAT on the full amount and not only on the agency's commission. Due to this fact for those companies which are not able to realize the input VAT the service price increases by up to 30% (the commission, the VAT). The authors suggest a modification of the tax law so that following the example of the above-mentioned countries the VAT should only be charged on the commission or the government shall return it through the input VAT.

**Key words:** flexibility, employment agency, concessionary agent

**Tomaž Čater**

### The Relevance of the Sources of Competitive Advantage of a Firm Based on the Knowledge-based School

In the paper we discuss the knowledge-based school as one of four approaches to explaining the development of competitive advantage on a firm level. The research based on the sample of 225 Slovenian firms reveals that the firms see the most relevant sources of their competitive advantage in structural capital, tacit knowledge and in imperfect imitability of knowledge. The more relevant knowledge a firm possesses and the better its management is, the greater firm performance and competitiveness is, which means our empirical support of

the knowledge-based school on the sources of a firm's competitive advantage is quite unequivocal. Among the studied sources of competitive advantage performing knowledge management tasks and imperfect imitability of knowledge seem to be the most relevant factors of firm performance and competitiveness.

**Key words:** firm, knowledge, competitive advantage, performance, empirical research

**Tanja Arh, Matjaž Kovačič,  
Borka Jerman-Blažič**

### E-learning Service Provision – Market Structure in Slovenia

Following the fact that human resource development has been recognized as one of the most important elements for further development of modern societies, the current demands for the development and acquisition of new knowledge, competences and skills has been constantly increasing. On the market, the number of providers offering different forms of e-learning has reached a huge range of services, either limited to based e-courses with or without communication or tutoring to a wide range of possibilities offering the acquisition of formal education and training. In the article special attention is given to the results of research dealing with the e-learning market structure in Slovenia with the intention of gaining the widest possible range of information about the status of the e-learning service provision on the Slovenian market. The findings of the research give the solid background information about the existing structure of e-programmes and courses offer on the Slovenian market, giving an appropriate and efficient basis for further research in this field.

**Key words:** e-learning, e-learning providers, market structure, e-content, e-courses

# Uvodnik

## 6/2006

V zadnjih mesecih spremljamo številne razprave o nacionalnem programu visokega šolstva v Sloveniji. Doživeli smo »črno sredo« in študentske demonstracije. Vsak dan v časopisih beremo članke o študentskem delu, šolninah, privatnih šolah in podobno, na radiu in televiziji pa poslušamo argumente za in proti...

Aktualne razprave se vrtijo predvsem okoli dostopnosti šol. Zahteve po dostopnosti šol vsem v naših krajih niso prav nič novega. Pravzaprav so zgodovinska stalnica. Prvi, ki je zahteval izobrazbo za vse, je bil Primož Trubar. V zvezi s tem smo bili kasneje priča še številnim dogodkom kot npr.: ponižnim prošnjam Blaža Kumerdeja Mariji Tereziji v osemnajstem stoletju, zahtevam marčne revolucije leta 1848 in seveda revoluciji leta 1945. Mnogim zelo talentiranim posameznikom iz nižjih družbenih razredov je prav pomoč države omogočila dokončanje študija in uspešno poklicno pot. To je seveda povsem pravilno in hvalevredno. Toda problem je v tem, da je bila zadnja desetletja pozitivna diskriminacija enostranska in da ni bilo skoraj nobenih mehanizmov selekcije. Socializem je pozitivno diskriminacijo v korist ljudi iz nižjih družbenih razredov razvil praktično do popolnosti, da ne rečem celo do absurdov. Toda objavljene raziskave, opravljene v Sloveniji, so že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja pokazale, da brezpogojna podpora prav vsem le ni vedno smiselna. Tudi, če nekomu omogoči študij, ni nujno, da bo ta pri študiju tudi uspešen. Že dolgo se tako ve, da na uspešnost izobraževanja posameznika mnogo bolj vpliva stanje v njegovi glavi, kot v njegovi denarnici. Mnogi domači in tuji raziskovalci menijo, da je pozitivna diskriminacija do neke stopnje sicer potrebna in celo nujna, vendar je ob tem nujno tudi razvijanje elitnih šol.

Druga stalnica v razpravah so vprašanja kakovosti izobraževanja. Tudi to ni nič novega.

Vsakdan v Sloveniji kaže, da pridobljena diploma, magisterij in doktorat kljub pridnosti človeku ne prinesejo nujno tudi stopnji izobrazbe sorazmernega premoženjskega stanja, družbenega ugleda in moči. Mnogi zahodni raziskovalci so že v devetdesetih letih prejšnjega stoletja opozarjali, da šole v vzhodno-evropskih državah ne ponujajo tistih znanj, ki bi diplomantom omogočila konkurenčnost v pogojih kapitalistične družbene ureditve. To morda pomeni, da je z učnimi vsebinami šol morda res nekaj narobe. Pravzaprav so tudi kritike na račun učnih vsebin v Sloveniji zgodovinska stalnica. Eno prvih kritik izobraževalnih vsebin zasledimo že v letu 1765, ko je Gubernij za notranje avstrijske dežele v Gradcu opozoril, da so razna javna dela slabo opravljena in menil, da je vzrok temu v pomanjkljivi izobrazbi izvajalcev.

V vseh teh razpravah je pogrešiti bolj znanstveno-analitičen pristop k obravnavi te zelo resne teme. Gre zlasti za vprašanje, kakšna je struktura poklicev v sedanji Evropi in kako se bo izobraževalni sistem temu prilagodil.

V Evropi je v zadnjih petnajstih letih prišlo do velikih družbenih sprememb. Leta 2004 so bili objavljeni rezultati raziskave »Social Mobility in Europe« ki je bila opravljena v enajstih evropskih državah, vodil pa jo je profesor na Oxfordu Richard Breen. Tovrstne raziskave se opravljajo vsakih deset let. Raziskovalci želijo predvsem ugotoviti, kakšna je distribucija ljudi v socialne razrede. Iz rezultatov raziskave pa je možno ugotoviti tudi, kolikšen delež ljudi opravlja posamezno vrsto dela.

Ugotovljeno je bilo, da je zaradi globalizacije vse manj in manj ljudi zaposlenih kot industrijski ročni delavci. Leta 1970 je taka dela v Evropi opravljalo 20,6% vseh zaposlenih v Evropi, leta 1990 samo še 15,7%. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da danes v Evropi več kot tretjina ljudi opravlja bolj zahtevno delo, kot so ga opravljali njihovi starši. V Nemčiji je takih npr. 32%, v Italiji skoraj 38%, na Madžarskem 33%. Opazna je selitev ljudi v »storitvene razrede«. Ti trendi so nekoliko bolj očitni v postkomunističnih drža-

vah, npr. na Poljskem in na Madžarskem, kot v državah starih članicah EU. Slovenija v tej raziskavi ne sodeluje. Podobno raziskavo sva letos opravila s predstojnico katedre za kadrovske sisteme na Fakulteti za organizacijske vede. Ugotovila sva, da so opisani trendi v Sloveniji veliko bolj očitni, kot v drugih državah. Leta 1985 je bilo v Sloveniji v delovnem razmerju za nedoločen čas zaposlenih približno 840.000 ljudi. Petnajst let kasneje približno 160.000 ljudi manj. Spremenila se je tudi narava dela. Danes v Sloveniji enako zahtevna dela, kot so jih opravljali njihovi starši opravlja približno 12% zaposlenih, manj zahtevna dela od staršev pa približno 18%. Približno 70% ljudi pa opravlja bolj zahtevna dela, kot so jih opravljali njihovi starši. V storitvenih dejavnostih je zaposlenih več kot polovica ljudi, v industriji pa danes dela 140.000 ljudi manj, kot pred petnajstimi leti. V »storitvenih poklicih« v Sloveniji dela približno 42% moških in približno 61% žensk.

Pravo vprašanje se torej glasi: Ali je izobraževalni sistem prilagojen novim zahtevam trga delovne sile?

Sourednik revije ORGANIZACIJA  
Marko Ferjan



# Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji

Damijan Mumel<sup>1</sup>, Andreja Buneto<sup>2</sup>, Tina Virt<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Razlagova 14, 2000 Maribor, damijan.mumel@uni-mb.si

<sup>2</sup> Na otoku 7, 3000 Celje, andreja.buneto@a2s-so.si

<sup>3</sup> Bežjakova 87, 2341 Limbuš, tina.virt@s5.net

Interno komuniciranje sodi med najpomembnejše aktivnosti v organizaciji, saj je tako pomembno, da brez njega ne more obstajati prav nobena organizacija. Kljub temu je kot področje raziskovanja zelo slabo raziskano.

V članku prikazujemo uporabo instrumentov internega komuniciranja v podjetjih v Sloveniji. Raziskava je bila izvedena na vzorcu 50 podjetij s 5 do 50 zaposlenimi in 50 podjetji z nad 50 zaposlenimi. Ugotavljali smo pogostost uporabe dvajsetih instrumentov internega komuniciranja in pomembnost štirinajstih ciljev internega komuniciranja.

Analizirali smo (a) katere instrumente internega komuniciranja v podjetjih uporabljajo, (b) kako pogosto uporabljajo posamezen instrument internega komuniciranja in (c) kakšno pomembnost pripisujejo posameznim ciljem internega komuniciranja. Razlike med dvema skupinama podjetij, ki smo jih v raziskavi obravnavali, se pojavljajo na vseh treh področjih.

**Ključne besede:** interno komuniciranje, instrumenti internega komuniciranja, cilji internega komuniciranja.

## 1 Uvod

Interno komuniciranje je pogoj za delovanje katerekoli organizacije. Kljub tako evidentno pomembni vlogi pa se sistematičnega raziskovanja internega komuniciranja raziskovanci le redko lotevajo.

K raziskovanju komuniciranja v podjetju je mogoče pristopiti z različnih perspektiv. Prevladuje pogled na interno komuniciranje kot instrument doseganja dobrega počutja in zadovoljstva zaposlenih, kar je posebno vidno v delih avtorjev, ki izhajajo iz področja odnosov z javnostmi (Jenkins, 1998; Kitchen, 1997). V tem duhu se interno komuniciranje obravnava kot komuniciranje z notranjo javnostjo.

Interno komuniciranje je sistematičen način komuniciranja z zaposlenimi in je v funkciji upravljanja in vodenja podjetja. Njegov cilj je zgraditi in ohraniti zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na celotno podjetje. Zaposleni so pri svojem delu učinkoviti le, če so dovolj informirani in poznajo cilje podjetja, vedo, kje je njihovo mesto v hierarhiji podjetja in kako lahko prispevajo k izpolnjevanju ciljev podjetja (Kitchen, 1997).

Ahmed in Rafiq (2003) opozarjata, da morajo v podjetjih zaposlenim pojasniti, kako izvajajo interno komuni-

ciranje in kakšen pomen imajo interni odnosi za njihov obstoj.

Kelly (2000) poudarja, da vodstvo podjetja uporablja interno komuniciranje kot orodje za motiviranje zaposlenih in za vplivanje na njihovo obnašanje. Bak, Vogt, George in Greentree (1995) pa pišejo, da lahko z internim komuniciranjem zaposlene prepričamo, da je njihovo delo enako pomembno kot delo nadrejenih in jih opogumimo h komunikaciji z njimi. Vse to pa lahko, kot trdi Jenkins (1998), v podjetju dosežejo z izgrajevanjem občutka pripadnosti, ki poteka skozi sodelovanje pri odločitvah. Zaposleni, ki imajo možnost sodelovanja in imajo občutek, da njihova mnenja upoštevajo, so pri delu bolj učinkoviti in motivirani.

Najpomembnejša skrb vseh komunikacijskih interakcij v podjetju zmanjšanje nesigurnosti zaposlenih, Tourish in Hargie (1998) pa ugotavljata, da je slab pretok informacij med zaposlenimi pomemben vir njihove nesigurnosti, nesigurnost pa znižuje njihovo motivacijo. Wilson in Malik (1995; v Tourish in Hargie 1998) navajata številne avtorje, ki menijo, da je potreba po informacijah največja, kadar je nesigurnost velika. Dobre interne komunikacije, ki posredujejo jasne in točne informacije, pa so najboljše sredsvo za znižanje nesigurnosti. V takšnem ozračju se

lahko zaposleni bolj posvetijo svojemu delu, zaključujeta Tourish in Hargie (1998).

Značilnosti medosebnega komuniciranja v podjetju so pomembne pri doseganju dolgoročne lojalnosti, prilagajanja, zaupanja in vzajemnosti (Olkkonen, Tikkanen in Alajoutsijarvi, 2000). Zato mora proces komuniciranja v podjetju vključevati instrumente, ki vzpodbujajo odprtost, dialog in poštenost (Henderson in McAdam, 2003).

Interno komuniciranje pa, razen, da socializira zaposlene v kulturo podjetja, omogoča izvajanje pravil in predpisov in usklajevanje aktivnosti zaposlenih pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog. Vodje oskrbuje s povratnimi informacijami o ustreznosti komuniciranja in o stanju v podjetju. Takšen pogled na interno komuniciranje podajajo avtorji v nadaljevanju.

Fletcher (1999) pravi, da so interno komuniciranje, vodstvo in zaposleni trije dejavniki, ki so ključnega pomena za uspeh kateregakoli podjetja. Prav tako poudari, da je učinkovito interno komuniciranje ključnega pomena za dobiti vsakega podjetja.

Kitchen in Daly (2002) ugotavljata, da so zaposleni bolj učinkoviti, če imajo možnost sodelovanja v podjetju. Sodelujejo pa lahko samo, kadar so dobro informirani. Tourish in Hargie (1998) pa navajata, da si zaposleni želijo biti popolno informirani o ključnih dejstvih, ki zadevajo njihovo podjetje in izkazujejo hvaležnost, če so tega deležni.

Davenport in Prusak (1998; povz. po Lim in Klobas, 2000) v tem duhu zapišeta, da so predani zaposleni in njihovo znanje edini sredstvi podjetja, ki jih konkurenti ne morejo posnemati in zato edinstveni sredstvi konkurenčnih prednosti. Omenjeni trditvi je potrebno razumeti bolj v duhu poudarjanja pomembnosti problematike, saj resne kritike ne bi prenesli.

Prav tako korektno ugotavlja Fletcher (1999), da je sposobnost ohranjanja zaposlenih enako pomembna kot ohranjanje odjemalcev. Podjetja ne morejo doseči lojalnosti odjemalcev brez lojalnosti zaposlenih. Hkrati lojalnost zaposlenih prihrani denar in povečuje kompetentnost. Zato obstaja pozitiven odnos med zadovoljstvom zaposlenih in produktivnostjo ter dobičkonosnostjo podjetja.

Komunikacija med zaposlenimi je bistvenega pomena za uspešnost poslovanja. Zaposleni opazujejo dogajanje okoli sebe in sprejemajo informacije iz okolja, kar pomaga vodstvu in zaposlenim, da bolje opravljajo svoje delo (Bovee in Thill, 2000).

Različna podjetja različno pristopajo k internemu komuniciranju. Dejavniki, ki jih pri tem upoštevajo so: tip podjetja, velikost podjetja, organizacijska kultura, vodstvena struktura, finančni resursi, zaposleni in stabilnost oz. spremenljivost okolja podjetja (Kitchen in Daly, 2002).

Harnesk (2004) pa opozarja na problematiko merjenja internega komuniciranja. Pravi, da je obseg internega komuniciranja mogoče meriti s številom poslanih elektronske pošte in medosebnih srečanj, vendar nam le-to daje omejene informacije, saj ne poznamo vsebine sporočil. Bolj kakovostne podatke lahko zberemo z raziskavami vedenja, vendar nam tudi te ne omogočajo celostnega pogleda na situacijo. Individualni intervjuji nam lahko razkrijejo individual-

na mnenja, vendar moramo pri tem upoštevati še druge relevantne dejavnike.

V literaturi se, razen funkcije doseganja dobrega počutja v organizaciji, redko omenjajo druge funkcije internega komuniciranja. Interno komuniciranje je namreč nujno za opravljanje del in nalog zaposlenih, za dajanje in dobivanje navodil kdaj, kako in kdo naj opravlja posamezna opravila. Prav tako je neraziskan stroškovni vidik internega komuniciranja in področje uporabe instrumenov internega komuniciranja.

To je bilo izhodišče za izvedbo raziskave, ki bi osvetlila nekatera področja internega komuniciranja, ki jih v literaturi redkeje zasledimo. Osnovni namen naše raziskave je bil ugotoviti (a) katere instrumente internega komuniciranja v podjetjih uporabljajo, (b) kako pogosto uporabljajo posamezen instrument internega komuniciranja in (c) kakšno pomembnost pripisujejo posameznim ciljem internega komuniciranja. Prav tako nas je zanimalo ali obstajajo po navedenih področjih razlike med malimi in velikimi podjetji.

## 2 Opis metode, vzorca in uporabljenega instrumenta

### Vzorec

Osnovno populacijo podjetij, iz katere je bil izbran vzorec, so predstavljala podjetja v Sloveniji, ki se ukvarjajo s pridobitno dejavnostjo in imajo več kot pet zaposlenih.

Po načelu slučajnega izbora je bilo izbranih 50 podjetij s 5 do 50 zaposlenih in 50 podjetij z 51 in več zaposlenimi. Naslovnik v izbranih podjetjih je bil glavni direktor oz. eden njegovih sodelavcev, ki je v podjetju zadolžen za oblikovanje in izvajanje nalog komuniciranja.

### Instrument

Za zbiranje podatkov smo v raziskavi uporabili vprašalnik, ki je vseboval dve področji:

(a) 20 instrumentov internega komuniciranja:

1. *interni časopis, bilten;*
2. *priročniki, navodila za zaposlene;*
3. *letna poročila, finančna poročila za zaposlene;*
4. *interne konference;*
5. *oglasna deska;*
6. *nabiralnik predlogov, idej zaposlenih;*
7. *notranje ankete o zadovoljstvu;*
8. *obhodi direktorja med zaposlenimi;*
10. *dan odprtih vrat za zaposlene, njihove družine in upokojenke;*
11. *sestanki, kolegiji;*
12. *okrogle mize za »viharjenje možganov«;*
13. *osebna srečanja »iz oči v oči« z zaposlenimi;*
14. *odprta telefonskega linija;*
15. *elektronska pošta;*
16. *internet;*
17. *intranet;*
18. *interni radio / interna TV;*
19. *avdio vizualna sredstva za interno izobraževanje, predstavitev;*



20. video konference;
21. družabna (neformalna) srečanja.

## (b) 14 ciljev internega komuniciranja

1. dobri odnosi med zaposlenimi in vodstvom;
2. večanje pripadnosti zaposlenih;
3. večanje sposobnosti prilagajanja podjetja spremembam;
4. večanje konkurenčne prednosti podjetja;
5. uveljavitev timskega dela;
6. izboljšanje organizacijske kulture;
7. motiviranje zaposlenih;
8. povečanje produktivnosti zaposlenih;
9. navdušenje zaposlenih;
10. informiranje in izobraževanje zaposlenih;
11. zagotavljanje socialnega miru;
12. ustvarjanje profita;
13. večanje poslovne odličnosti;
14. poznavanje vizije in ciljev podjetja s strani zaposlenih.

V vprašalniku smo pri prvem sklopu uporabljali naslednje navodilo in obliko vprašanja:

Pri vsakem od naštetih instrumentov internega komuniciranja označite z  kako pogosto posamezen instrument uporabljali.

**Legenda: d=dnevno; t=tedensko; m=mesečno, l=letno in n=nikoli.**

INSTRUMENTI INTERNEGA KOMUNICIRANJA	D	T	M	L	N
1. Interni časopis, bilten					

Pri drugem sklopu vprašanj pa smo uporabili naslednje navodilo in obliko vprašanja:

Pri vsakem od naštetih ciljev internega komuniciranja označite z  kakšno stopnjo pomembnosti mu pripisujete na lestvici od 1 (ni pomemben) do 5 (zelo pomemben).

	1	2	3	4	5
1. dobri odnosi med zaposlenimi in vodstvom					

Vprašalnik je bil poslan z običajno pošto. Respondenti so izpolnjene vprašalnike vračali v priloženih kuvertah, s čimer je bila zagotovljena višja stopnja anonimnosti.

Od 100 poslanih vprašalnikov je pravilno izpolnjeni vprašalnik vrnilo 78 podjetij. Od tega je bilo 54% podjetij z 5 do 50 zaposlenimi in 46% podjetij z več kakor 50 zaposlenimi. Vprašalnik je izpolnilo 46% glavnih direktorjev, 24% pomočnikov direktorjev in 30% vodij oddelkov.

## Hipoteze

V raziskavi smo preverjali tri hipoteze:

- *H1: Med podjetji s 5 do 50 zaposlenimi in podjetji z 51 in več zaposlenimi ni razlike glede uporabe instrumentov internega komuniciranja (velika in mala podjetja uporabljajo identične instrumente internega komuniciranja).*

- *H2: Med podjetji s 5 do 50 zaposlenimi in podjetji z 51 in več zaposlenimi ni razlike glede pogostosti uporabe instrumentov internega komuniciranja (velika in mala podjetja identične instrumente internega komuniciranja uporabljajo enako pogosto).*
- *H3: Med podjetji s 5 do 50 zaposlenimi in podjetji z 51 in več zaposlenimi ni razlike glede ocene pomembnosti ciljev internega komuniciranja.*

## 3 Rezultati

### Uporaba instrumentov notranjega komuniciranja

Pogostost uporabe instrumentov notranjega komuniciranja je prikazana v tabeli 1. Instrumenti so razvrščeni glede na pogostost dnevne uporabe.

Glede na dnevno uporabo instrumentov internega komuniciranja prevladujeta elektronska pošta in internet. Na tretjem mestu dnevne uporabe se nahaja odprta telefonska linija. Glede na tedensko uporabo instrumentov internega komuniciranja prevladujejo sestanki in kolegiji. Temu sledijo obhodi direktorja in uporaba oglasne deske. Mesečno se najpogosteje uporabljajo interni časopisi, tesno jim sledijo sestanki in kolegiji, tretje mesto pa si delijo avdio-vizualna sredstva, okrogla miza za viharjenje možganov in družabna srečanja. Glede na letno uporabo prevladujejo družabna srečanja. Sledijo jim letna in finančna poročila in notranje ankete o zadovoljstvu. Med orodji, ki jih v podjetjih nikoli ne uporabljajo prevladujeta interni radio in televizija, sledijo video konference in dnevi odprtih vrat.

Za preverjanje prve hipoteze smo pogostost uporabe orodij notranjega komuniciranja prikazali ločeno za podjetja s 5 do 50 zaposlenimi (slika 1) in podjetja z več kot 51 zaposlenimi (slika 2). Orodja smo razvrstili glede na dnevno uporabo.

Glede na dnevno uporabo instrumentov internega komuniciranja prevladuje elektronska pošta, sledita ji internet in obhodi direktorja. Tedensko se najpogosteje uporabljajo sestanki in kolegiji. Sledijo jim obhodi direktorja in uporaba oglasne deske. Mesečno se najpogosteje uporabljajo sestanki in kolegiji, sledijo jim družabna srečanja. Na tretjem mestu najdemo interne konference. Glede na letno uporabo prevladujejo družabna srečanja, sledijo letna in finančna poročila ter uporaba avdio vizualnih sredstev. V malih podjetjih nikoli ne uporabljajo intraneta in video konferenc. Zelo redko uporabljajo interni radio in televizijo, interne časopise in biltene ter nabiralniške predgovore.

Glede na dnevno uporabo instrumentov internega komuniciranja prevladujeta v velikih podjetjih elektronska pošta in internet. Sledi uporaba intraneta in odprte telefonske linije. Tedensko najpogosteje uporabljajo sestanke in kolegije, sledijo obhodi direktorja in uporaba oglasne deske. Mesečno najpogosteje uporabljajo interne časopise in biltene, audio vizualna sredstva ter osebna srečanja. Glede na letno uporabo prevladujejo družabna srečanja.

Tabela 1: Pogostost uporabe instrumentov notranjega komuniciranja v vseh podjetjih

	INSTRUMENTI INTERNEGA KOMUNICIRANJA	DNEVNO		TEDENSKO		MESEČNO		LETNO		NIKOLI		SKUPAJ	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	N	%
		1	<i>Elektronska pošta</i>	72	<b>92,3</b>	2	<b>2,6</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	4	<b>5,1</b>
2	<i>Internet</i>	61	<b>78,2</b>	7	<b>9,0</b>	5	<b>6,4</b>	0	<b>0</b>	5	<b>6,4</b>	78	100
3	<i>Odprta tel. linija</i>	37	<b>47,4</b>	6	<b>7,7</b>	1	<b>1,3</b>	0	<b>0</b>	34	<b>43,6</b>	78	100
4	<i>Obhodi direktorja</i>	29	<b>37,2</b>	31	<b>39,8</b>	9	<b>11,5</b>	5	<b>6,4</b>	4	<b>5,1</b>	78	100
5	<i>Osebna srečanja "iz oči v oči"</i>	24	<b>30,7</b>	17	<b>21,8</b>	18	<b>23,1</b>	13	<b>16,7</b>	6	<b>7,7</b>	78	100
6	<i>Intranet</i>	20	<b>25,7</b>	4	<b>5,1</b>	4	<b>5,1</b>	0	<b>0</b>	50	<b>64,1</b>	78	100
7	<i>Oglasna deska</i>	16	<b>20,5</b>	27	<b>34,6</b>	9	<b>11,5</b>	1	<b>1,3</b>	25	<b>32,1</b>	78	100
8	<i>Sestanki, kolegiji</i>	11	<b>14,1</b>	43	<b>55,1</b>	20	<b>25,6</b>	3	<b>3,9</b>	1	<b>1,3</b>	78	100
9	<i>Priročniki, navodila za zaposlene</i>	7	<b>9,0</b>	15	<b>19,2</b>	14	<b>17,9</b>	19	<b>24,4</b>	23	<b>29,5</b>	78	100
10	<i>Nabiralnik predlogov, idej</i>	7	<b>9,0</b>	5	<b>6,4</b>	16	<b>20,5</b>	1	<b>1,3</b>	49	<b>62,8</b>	78	100
11	<i>Audio vizualna sredstva</i>	2	<b>2,6</b>	4	<b>5,1</b>	19	<b>24,4</b>	22	<b>28,2</b>	31	<b>39,7</b>	78	100
12	<i>Letna poročila, finančna poročila</i>	2	<b>2,6</b>	2	<b>2,6</b>	16	<b>20,5</b>	35	<b>44,9</b>	23	<b>29,4</b>	78	100
13	<i>Interni radio/ interna TV</i>	2	<b>2,6</b>	1	<b>1,3</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	75	<b>96,1</b>	78	100
14	<i>Okrogla miza za vibarjenje možganov</i>	1	<b>1,3</b>	8	<b>10,3</b>	19	<b>24,3</b>	8	<b>10,3</b>	42	<b>53,8</b>	78	100
15	<i>Notranje ankete o zadovoljstvu</i>	1	<b>1,3</b>	1	<b>1,3</b>	8	<b>10,3</b>	25	<b>32,0</b>	43	<b>55,1</b>	78	100
16	<i>Interne konference</i>	0	<b>0</b>	12	<b>15,4</b>	16	<b>20,5</b>	21	<b>26,9</b>	29	<b>37,2</b>	78	100
17	<i>Video konference</i>	0	<b>0</b>	3	<b>3,9</b>	3	<b>3,9</b>	6	<b>7,6</b>	66	<b>84,6</b>	78	100
18	<i>Interni časopis</i>	0	<b>0</b>	1	<b>1,3</b>	21	<b>26,9</b>	12	<b>15,4</b>	44	<b>56,4</b>	78	100
19	<i>Družabna (neposredna) srečanja</i>	0	<b>0</b>	1	<b>1,3</b>	19	<b>24,4</b>	52	<b>66,7</b>	6	<b>7,6</b>	78	100
20	<i>Dan odprtih vrat</i>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	1	<b>1,3</b>	22	<b>28,2</b>	55	<b>70,5</b>	78	100

nja, sledijo letna in finančna poročila ter notranje ankete. Med orodji, ki jih v velikih podjetjih nikoli ne uporabljajo, prevladujeta interni radio in televizija, sledijo video konference in dnevi odprtih vrat.

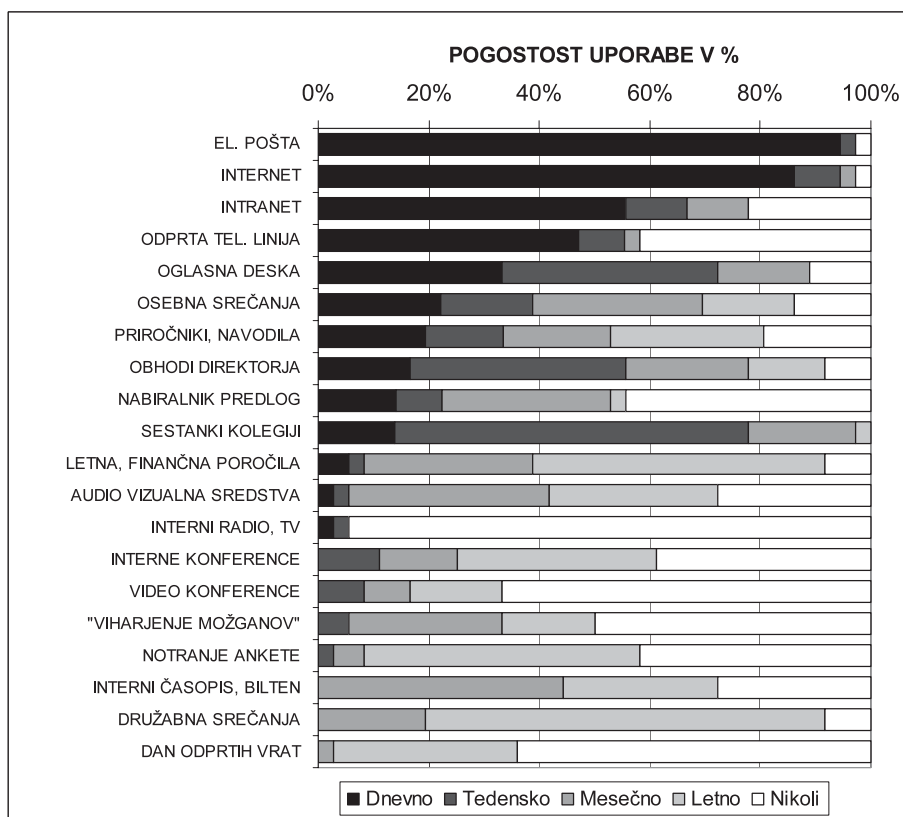
Ugotovimo lahko, da obstajajo razlike pri uporabi vrste instrumentov internega komuniciranja in pogostostjo uporabe le-teh med velikimi in malimi podjetji. Zato prvo in drugo trditev zavrnamo. Razlike obstajajo delno zaradi lastnosti posameznih orodij, ki se razlikujejo glede učinkovitosti v večjih ali manjših skupinah, delno zaradi same narave poslovanja, ki se razlikuje med velikimi in malimi podjetji. Vsekakor v malih podjetjih pogosteje uporabljajo govorno komuniciranje, ki je bolj učinkovito in omogoča takojšnje povratne informacije. V velikih podjetjih uporabljajo sodobnejša sredstva komuniciranja, ki dosega večjo število prejemnikov. V velikih podjetjih tako velikokrat zasledimo izostanek osebnega komuniciranja, kar zmanjšuje uspešnost komuniciranja. Intranet in elektronska pošta, sicer omogočajo dvosmerno komuniciranje, ne omogočajo pa osebnega stika in prepoznavanja nebesednih znakov komuniciranja.

Pri obeh skupinah podjetij smo ugotavljali, kakšno pomembnost pripisujejo posameznim ciljem internega komuniciranja. Povprečne ocene prikazujeta sliki 3 in 4.

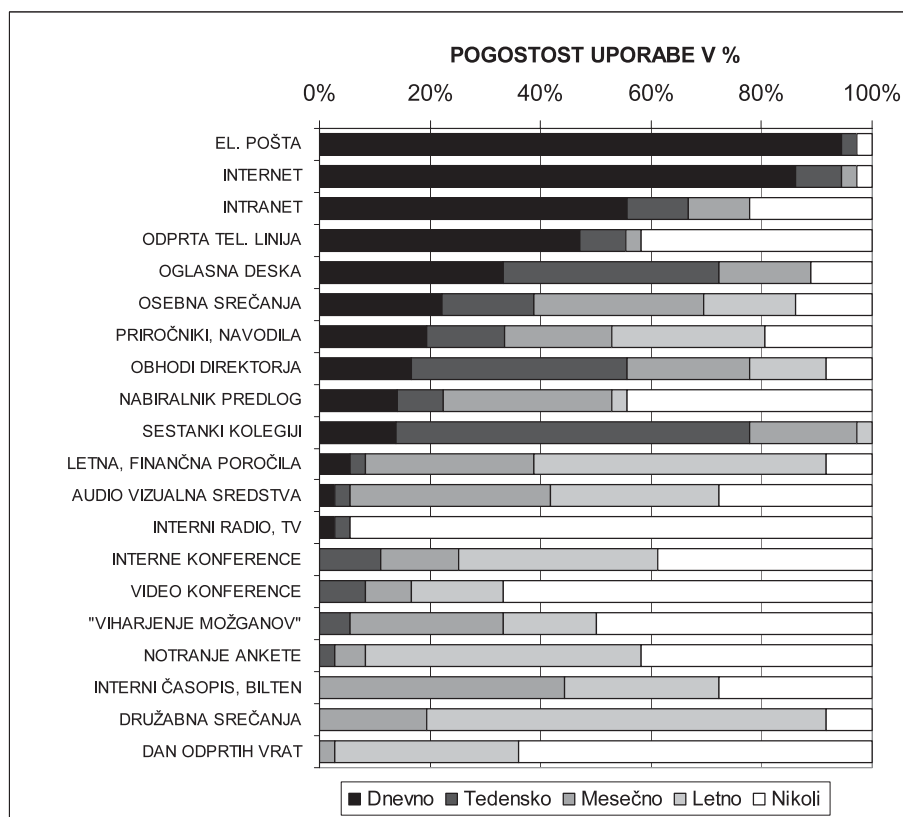
V skupini malih podjetij so največji pomen pripisali cilju »ustvarjanje profita«. Temu cilju po pomembnosti sledita cilja »večanje poslovne odličnosti« in »večanje konkurenčne prednosti«. Najmanj pomembna cilja sta »zagotavljanje socialnega miru« in »navdušenje zaposlenih«. Poudariti je potrebno, da so vsi naštetih cilji dosegli povprečno oceno več kot 3. Cilji »informiranje zaposlenih«, »motiviranje zaposlenih«, »večanje produktivnosti« in »krepitev pripadnosti zaposlenih« so glede na povprečno vrednost pomembnosti cilja uvrščeni na sredino.

Drugače so cilje po pomembnosti razvrstili v velikih podjetjih.

V velikih podjetjih so kot najpomembnejše cilje ovrednotili »večanje poslovne odličnosti« in »večanje pripadnosti zaposlenih«. »Pripadnost zaposlenih« je vsekakor pogoj za gradnjo dolgoročne pripadnosti odjemalcev in izredno pomembna kategorija doseganja poslovne odličnosti in uspešnosti. Visoko je ocenjena tudi »produktivnost zaposlenih« in »motiviranje« ter »krepitev organiza-



Slika 1: Pogostost uporabe instrumentov internega komuniciranja v malih podjetjih



Slika 2: Pogostost uporabe instrumentov internega komuniciranja v velikih podjetjih

cijske kulture«. Podjetja se očitno zavedajo, da so v današnjem času aktivnosti v podjetju, ki prispevajo k humanim medčloveškim odnosom in zadovoljstvu zaposlenih temelj, iz katerega bi morali izhajati managerji, ki želijo preživeti in voditi v času stalnih sprememb. Večja uspešnost podjetja se lahko doseže, če so zaposleni v podjetju motivirani in pripravljeni osebne cilje poistovetiti s cilji in interesi podjetja. Zato je poznavanje vizije in ciljev podjetja s strani zaposlenih izredno pomembno.

## 4 Razprava

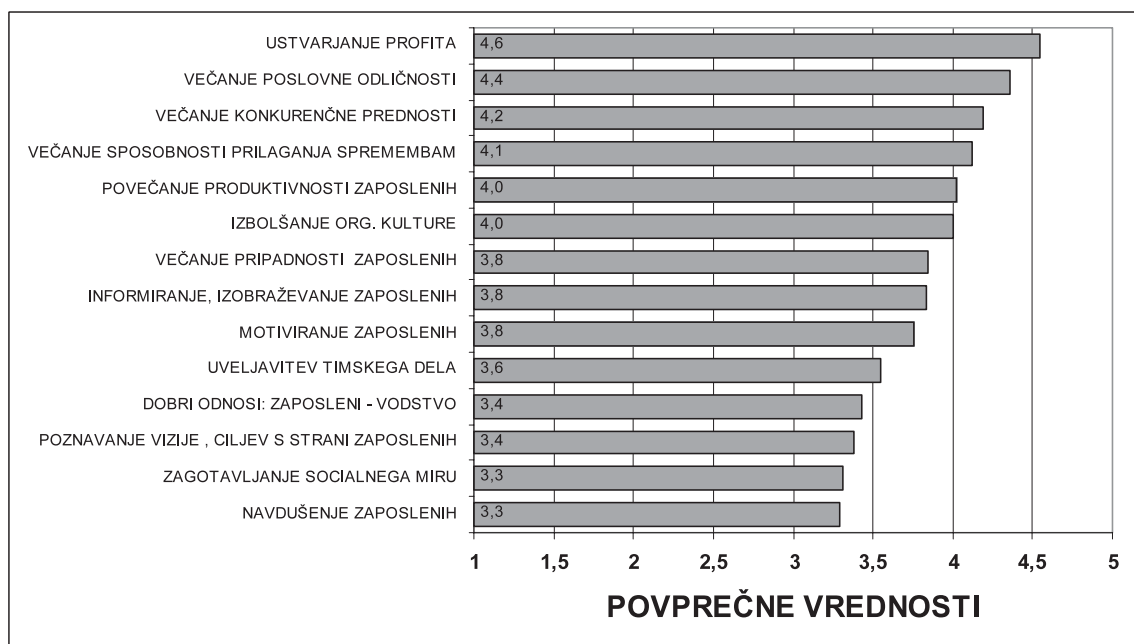
Na osnovi rezultatov ugotavljamo, da obstajajo razlike pri uporabi vrst orodij internega komuniciranja med velikimi in malimi podjetji. Zato smo prvo hipotezo (*H1: Med podjetji s 5 do 50 zaposlenimi in podjetji z 51 in več zaposlenimi ni razlike glede uporabe instrumentov internega komuniciranja*) zavrnil. Tudi glede pogostosti uporabe orodij internega komuniciranja obstajajo razlike med velikimi in malimi podjetji, zato smo zavrnil tudi drugo hipotezo (*H2: Med podjetji s 5 do 50 zaposlenimi in podjetji z 51 in več zaposlenimi ni razlike glede pogostosti uporabe instrumentov internega komuniciranja*). Razlike obstajajo zaradi lastnosti posameznih orodij, ki se razlikujejo glede učinkovitosti v okolju z več ali manj osebami, delno pa zaradi narave poslovanja, ki se razlikuje med velikimi in malimi podjetji. Na splošno v velikih podjetjih komunicirajo s širšo paleto orodij internega komuniciranja kot v majhnih.

Različna sredstva moderne tehnologije (elektronska pošta, internet) se uporabljajo najpogosteje v obeh skupinah podjetij. Pri obeh skupinah podjetij se med prvimi šestimi orodji po dnevni uporabi nahajajo tudi odprta telefonska linija in osebna srečanja »iz oči v oči«. Ta se upo-

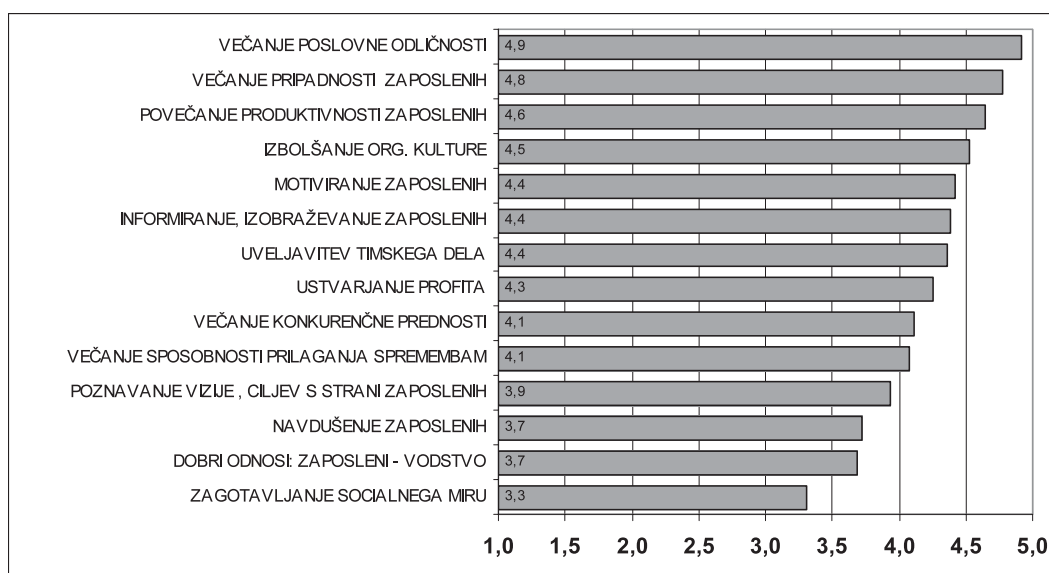
rabljajo pogosteje (dnevno) v malih podjetjih, kar je zaradi manjšega števila zaposlenih razumljivo in lažje izvedljivo. Razlika med skupinama podjetij pa je, da v velikih podjetjih dnevno pogosteje uporabljajo še intranet in oglasne deske. V malih podjetjih se dnevno pogosteje kot v velikih uporabljajo obhodi direktorja, sestanki in kolegiji. Oboje je lažje izvedljivo pri manjšem številu zaposlenih. V velikih podjetjih zaradi večjega števila zaposlenih in v primeru dislociranosti enot uporabljajo tudi video konference, ki jih v malih podjetjih sploh ne uporabljajo. Prav tako v malih podjetjih ne uporabljajo intraneta. V velikih podjetjih pogosteje kot v malih izdajajo priročnike in navodila za zaposlene ter posredujejo finančna poročila. V malih podjetjih pa pogosteje kot v velikih uporabljajo »viharjenje možganov«, pogosteje izvajajo notranje ankete o zadovoljstvu zaposlenih ter prirejajo družabna srečanja.

Tretjo trditev (*H3: Podjetja s 5 do 50 zaposlenimi in podjetja z 51 in več zaposlenimi se glede ocene pomembnosti ciljev internega komuniciranja ne razlikujejo*) v celoti zavrnilo, saj mala podjetja pripisujejo največjo težo ciljem, ki poudarjajo predvsem finančni rezultat, medtem ko velika podjetja pripisujejo največji pomen pripadnim in motiviranim, dobro informiranim zaposlenim, ki pripomorejo k večanju poslovne odličnosti in izboljševanju organizacijske kulture. Ti rezultati kažejo na bistvene razlike v pojmovanju funkcije internega komuniciranja med velikimi in malimi podjetji.

V raziskavi se je pokazalo, da se predvsem v velikih podjetjih zavedajo, da je namen sodobnih internih komunikacij informirati, vzgajati in navduševati zaposlene, jih vzpodbujati k večji produktivnosti, poslovnosti, kakovosti, utrjevati verodostojnost vodstva in zaupanje vanj ter oblikovati in utrjevati čvrsto in prepoznavno organizacijsko kulturo.



Slika 3: Povprečne ocene pomembnosti ciljev internega komuniciranja v malih podjetjih



Slika 4: Povprečne ocene pomembnosti ciljev internega komuniciranja v velikih podjetjih

## Literatura

- Ahmed, P.K. & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*; **37** (9): 1177-1186.
- Bak, C.A., Vogt, L.H., George W.R., & Greentree, R.I. (1995). Management by team-an innovative tool for running a service organization through internal marketing. *Logistics Information Management*; **8** (4): 12-18.
- Bovee, C.L. & Thill, J.V. (2000). *Excellence in Business Communication*. Fifth edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Collison, C. & Mackenzie, A. (1999). The power of story in organizations. *Journal of Workplace Learning*; **11** (1): 38-40.
- Davenport, T.H., Prusak, L., 1998, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Fletcher, M. (1999). The effects of internal communication, leadership and team performance on successful service quality implementation. *A team performance management: An international journal*; **5** (5): 150-163.
- Harnesk, R. (2004). Partnership with internal customers - a way to achieve increased commitment. *The TQM Magazine*; **16** (1): 26-32.
- Henderson, J. & McAdam, R. (2003). Adopting a learning-based approach to improve internal communications. *International Journal of Quality & Reliability Management*; **20** (7): 774-794.
- Jefferies, F. (1998). *Public Relations*. London: Pitman publishing.
- Kelly, D. (2000). Using vision to improve organisational communication. *Leadership & Organization Development Journal*; **21** (2): 92-101.
- Kitchen, P.J. (1997). *Public Relations: Principles and Practise*. London: International Thomson Business Press.
- Kitchen, P.J. & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*; **7** (1): 46-53.
- Lim, D. & Klobas, J. (2000). Knowledge management in small enterprises. *The Electronic Library*; **18** (6): 420-433.
- Olkkonen, R., Tikkanen H. & Alajoutsijarvi, K. (2000). The role of communication in business relationships and networks. *Management Decision*; **38** (6): 403-409.
- Tourish, D. & Hargie, O. (1998). Auditing staff-management communication in schools: a framework for evaluating performance. *International Journal of Educational Management*; **12** (4): 176-182.
- Wilson, D.O. & Malik, S.D. (1995). Looking for a few good sources: communication linkages of first-line managers. *The Journal of Business Communication*; **32** (1): 31-48.

### dr. Damijan Mumel, izr. prof.

Zaposlen na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru.

Doktoriral je iz psihologije. Na dodiplomskem in podiplomskem študiju predava vsebine iz področja vedenja porabnikov, poslovnega komuniciranja in komuniciranja v marketingu, kjer se je usmeril predvsem na oglaševanje in odnose z javnostmi. Je tudi nosilec in izvajalec predmeta Interaktivno komuniciranje na podiplomskem študiju Ekonomske fakultete v Zagrebu.

### Andreja Buneto, univ. dipl. ekon.

Pod mentorstvom dr. Damijana Mumela je diplomirala s temo »Interno komuniciranje v podjetjih«. 1 let je bila zaposlena kot direktorica prodaje, z letom 2006 pa kot direktorica podjetja A2S v Celju. Pri svojem delu se vsakodnevno srečuje z internim komuniciranjem. Trenutno je študentka podiplomskega študija Management.

### Tina Virt, univ. dipl. ekon.

Pod mentorstvom dr. Damijana Mumela je diplomirala na Ekonomsko-poslovni fakulteti. Za diplomsko nalogo z naslovom »Analiza prepoznavnosti tiskanih oglasov« je bila nagrajena v okviru projekta Naj podjetniške diplomske naloge v študijskem letu 2003/2004, ki ga izvaja Zavarovalnica Maribor. Prav tako je sodelovala pri pripravi študijskega gradiva z vsebinami iz področja komuniciranja v marketingu in poslovnega komuniciranja.



# Problematika razkrivanja spornih poslovnih praks v organizacijah

Matej Lahovnik

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, SI-1000 Ljubljana, Slovenija

Namen prispevka je osvetliti problem razkrivanja spornih ravnanj, ki niso skladna z javnim interesom, zainteresirani javnosti. Razkrivalci informacij se v teh primerih obrnejo na širšo javnost in kritično opozorijo na sporne poslovne prakse določene organizacije. Takšna oblika poklicnega samomora se lahko interpretira kot herojska ali pa kot patološka. Obstaja veliko protislovij glede nastanka takšnega ravnanja, interpretacije s strani medijev in načina posredovanja kot tudi glede razumevanja ravnanja s strani javnosti. V praksi smo soočeni z razkrivanjem spornih ravnanj tako notranjim kot tudi zunanjim interesnim skupinam. V prispevku utemeljujemo, da se posamezniki obračajo na zunanjo javnost pogosteje, če ne obstajajo ustrezni mehanizmi znotraj organizacije, ki omogočajo notranji pretok informacij o domnevno spornem ravnanju.

**Ključne besede:** organizacija, konflikt, lojalnost, družbena odgovornost

## 1 Uvod

Razkrivanje spornih poslovnih praks lahko povzroča tako etična kot moralna vprašanja. Ena izmed oblik takšnega razkrivanja je »whistleblowing«, kar v prevodu pomeni povzročiti hiter konec neke dejavnosti z žvižgom na piščalko. Beseda tako asociira na sodnika, ki ustavi igralca po prekršku, ki ga je ta naredil. Termin se uporablja za razkrivanje, za širšo javnost, pomembnih informacij. S tem dejanjem želi posamezni pripadnik organizacije opozoriti javnost, da je nekaj narobe, in to zaustaviti. Namen prispevka je predstaviti problem »whistleblowinga« oziroma razkrivanja pomembnih informacij z vidika konflikta med lojalnostjo posameznika organizaciji, ki ji pripada na eni strani in širši družbeni skupnosti na drugi. V prispevku bomo tudi odgovorili na vprašanje ali je takšno razkrivanje informacij sploh koristno.

V samem bistvu problema se soočamo s trikotnikom razmerja med posameznikom, organizacijo in širšo družbo. Cela vrsta avtorjev definira organizacijo kot združbo, katere bistveni sestavni del so razmerja med člani te združbe. Koontz in O'Donnell sta, že pred skoraj pol stoletja, opredelila kot bistvo vsake organizacije strukturna razmerja med ljudmi (Koontz, O'Donnell, 1964). Organizacija je definirana kot zgradba oblastnih razmerij z vertikalno in horizontalno koordinacijo. V organizaciji (združbi) ljudje dosežejo neka stabilna medsebojna razmerja. Argyris pa vidi organizacijo kot množico delov, vsak s svojim ciljem in v soodvisnosti od drugih delov in od okolja (Argyris, 1996). Sistemska teorija organizacije pojmuje organizacijo kot sistem, sestavljen iz povezanih delov (podsistemov), ki imajo svoje cilje, a podrejene ciljem ce-

lote. Sistem je ločen, a povezan z okoljem ter tako odprt. Lipovčeva teorija organizacije pa pojmuje organizacijo kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe (Lipovec, 1988). Konflikt med lojalnostjo posameznika organizaciji in širši družbi lahko nastane, ko nastopi neskladje med politiko organizacije in širšimi družbeni vrednotami in normami. Končni rezultat konflikta je lahko »whistleblowing«. Ta nastane takrat, ko pripadnik neke organizacije opazi, da nekatere stvari niso, kot bi morale biti, glede na sprejete norme in vrednote. Član organizacije nato v želji in prepričanju, da se bodo stvari spremenile, poroča o tem nekemu v organizaciji ali izven nje. Zunanji »whistleblowing« je dober indikator, da je v sami strukturi organizacije nekaj narobe oziroma je dokaz o neprimernosti komunikacijskih kanalov v organizaciji in predvsem neuspešnosti ravnateljev, da zadovoljivo opravijo s pritožbo (Davis, 1989, str. 7-8).

»Whistleblowing« vpliva tako na razkrivalca informacije kot tudi na organizacijo. Spreminja razmerja med člani organizacije in tudi med vsemi drugimi udeleženci, ki so kakorkoli z njo povezani. Razkrivalec informacije se spremeni iz lojalnega pripadnika organizacije v nekoga, ki se počuti izdanega s strani organizacije, kar pomeni, da ne zaupa več v organizacijo in ne priznava več njene avtoritete ter tako pogosto postane nekakšen notranji sovražnik. Nekateri pripadniki organizacije se razkrivalcu izogibajo, da ne bi postali povezani z njim ali pa do njega pogosto pristopajo kot do nekoga z neozdravljivo paranoidno boleznijo (Davis, 1989, str. 8).

## 2 Sporno ravnanje korporacij v sodobnem poslovnem okolju

Sporno ravnanje je lahko zelo različnega značaja. V osnovi ga je mogoče deliti na sporne prakse, ki zadevajo proces korporacijskega upravljanja in so kakorkoli povezane z oškodovanjem lastnikov podjetja. Po drugi strani pa lahko govorimo tudi o neetičnih spornih praksah podjetij, ki gredo na škodo drugih udeležencev podjetja kot so zaposleni, dobavitelji, kupci, lokalna skupnost in država. V prvem primeru gre v bistvu za problem agentov, ki nastane med lastniki (principali) in ravnatelji (agenti), če pridejo do izraza različni interesi ravnateljev in lastnikov. Posledica je lahko oportunistično obnašanje ravnateljev. Veliko avtorjev vidi v nevarnosti prevzemov, v povezavi s trgom kapitala, vzvod za razrešitev problema agentov (»možnost rešitve problema v skrajni sili«) (Weston, Chung, Hoag, 1990; Manne, 1965, str. 112). Trg kapitala postaja v tem smislu arena, v kateri različne skupine ravnateljev tekmujejo za pravico do ravnanja z viri določene korporacije (Jensen, Ruback, 1983, str. 6).

Alternativni pogled delničarski teoriji podjetja pa predstavlja teorija različnih interesnih skupin oziroma teorija udeležencev (»stakeholder theory«). Filozofske nastavke teorije interesnih skupin v obliki vzajemnosti in kooperativnosti lahko najdemo že v 19. stoletju (Monks, Minow, 1995, str. 41). Dejanske podlage teoriji pa je v svojem delu »The Theory of the Growth of the Firm« podala Edith Penrose, ki je definirala podjetje kot sklop (človeških) virov in odnosov. Problem agentov je v tem smislu treba iz odnosa ravnatelj (agent)-delničar (principal) razširiti na odnos ravnatelj – udeleženec (stakeholder) (Hill, Jones, 1992). Na ta način postane ravnatelj agent vseh udeležencev v podjetju oziroma agent različnih interesnih skupin. Razvoj teorije različnih udeležencev oziroma interesnih skupin je šel v smeri izdelovanja uravnoteženih kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja. Ravnatelji so v tem smislu agenti vseh udeležencev, ki sodelujejo pri ustvarjanju dodane vrednosti in je temu primerno treba razširiti tudi pogled na podjetje kot na koalicijo različnih udeležencev. Družbeno odgovorno poslovanje je tako v sodobnem poslovnem okolju postalo nujni pogoj za dolgoročno uspešnost podjetja, temu primerno pa je narasla potreba tudi po soočanju z morebitnimi nedovoljenimi ali vsaj spornimi poslovnimi praksami podjetja. Vloga vseh zaposlenih pri razkrivanju tovrstnih praks pa je temu primerno pomembna. Notranji komunikacijski proces, ki mu pravimo notranji »whistleblowing«, pa vse bolj postaja učinkovito sredstvo za omejevanje, preprečevanje in sankcioniranje tovrstnega ravnanja.

Sporne poslovne prakse še zdaleč niso omejene samo na manj razvita poslovna okolja s slabše razvitim trgom kapitala. Poznamo celo vrsto primerov iz ZDA ali pa iz Evropske unije. Organizacija »Transparency International«, ki primerjalno spremlja razširjenost koruptivnega ravnanja v posameznih državah, je sicer na primer Nemčijo uvrstila, med 145 državami, na 15. mesto po kriteriju nekoruptivnosti. V zadnjem obdobju pa so se na primer prav v Nemčiji soočili s celo vrsto korupcijskih afer v

mnogih gospodarskih panogah. Gre za sicer mednarodno znane korporacije, kot so Infineon, BMW, Daimler Chrysler, Volkswagen, Bavaria ali na primer Commerzbank. Zanimivo je, da je bilo mogoče do leta 1999 podkupovanje v tujini celo uveljaviti kot davčno olajšavo. Od takrat je to v Nemčiji kaznivo.

V ZDA je v zadnjem obdobju daleč najbolj odmeval primer Enron (Wild, 2003). Sherron Watkins, ki je bila razkrivalka spornega ravnanja, je bila sicer najprej zaposlena v revizorski hiši Andersen. Leta 1993 se je zaposlila v podjetju Enron. Watkinsovo je začelo skrbeti glede preglednosti in predvsem verodostojnosti računovodskih izkazov Enrona. Ko je svoje skrbi mimogrede omenila dvema kolegom, sta jo takoj zatožila njenemu nadrejenemu. Ta je od nje zahteval, da se ne vtika v tuje zadeve. Zamejnala je zaposlitev znotraj podjetja, ker ni želela biti povezana z dvomnimi računovodskimi izkazi. Ko je 14. januarja 2001 kongres ZDA našel njena poročila, so se stvari samo poslabšale. Watkinsova je bila sicer prepričana, da je najbolje za podjetje, če rešijo probleme od znotraj. V novembru 2002 je dala odpoved, potem ko so jo v podjetju sistematično zapostavljali in je bila na delovnem mestu praktično brez dela. Kasneje je pričala pred kongresnimi odbori, ki so preiskovali propad Enrona. Dobila je veliko podpore s strani zunanje javnosti. Bralci Revije Times so jo celo izbrali za osebnost leta 2002, kot osebo, ki je naredila pravo stvar že s tem, da je korektno opravljala svoje delo.

Spodbujanje etičnega in družbeno odgovornega ravnanja posameznikov v organizacijah spada med temeljne naloge ravnateljev. Med orodja, s katerimi dosega želeno etično ravnanje, pa ne spadajo le etični kodeksi ali pa na primer vodenje z zgledi, temveč tudi spodbujanje »whistleblowinga«. Ravnatelji so pri tem dolžni vzpostaviti mehanizme znotraj organizacij, ki posameznike ščitijo pred morebitnimi sankcijami, ki bi bile posledica razkrivanja spornih praks v organizacijah (Daft, Marcis, 2001, str. 125).

Razkrivanje spornega ravnanja je dobilo z razvojem interneta dodatne dimenzije. Vnos besede »whistleblowing« nam tako na primer navrže na internet iskalniku Google kar okrog 1.220.000 zadetkov. Te strani ponujajo podporo vsakomur, ki ga zanima »whistleblowing«. Večina teh spletnih strani izvira iz anglosaksonskih držav. Informacije, ki jih najdemo na teh spletnih straneh, se močno razlikujejo, tako po obsegu kot tudi po kakovosti in osredotočenju. Veliko internet strani je narejenih s strani vladnih organizacij in ponujajo informacije, ki se nanašajo na to, kako »whistleblowing« vpliva na njihovo področje regulative. Na teh straneh lahko najdemo napotke za ravnanje v tovrstnih primerih tako za posameznike, kot tudi za organizacije. Mnoge internet strani se osredotočajo tudi na opise raznih protiukrepov, ki bi lahko bili uporabljeni proti razkrivalcem spornega ravnanja (<http://www.pcaw.co.uk>).

Po drugi strani pa imamo spletne strani, ki so jih razvili posamezniki, z namenom, da razkrijejo svoj primer »whistleblowinga«. Pri spletnih straneh, ki obravnavajo problematiko »whistleblowinga«, pa lahko opazimo nekaj

ponavljajočih se tem. Prva ključna tema, ki posebej izstopa, zadeva etično obravnavo problematike (<http://www.nursingworld.org>). To dokazuje, da gre pri razkrivanju spornega ravnanja organizacij za celo vrsto etičnih vprašanj. Etična vprašanja se praviloma obravnavajo v odnosu med posameznikom, organizacijo in širšim okoljem. Poudarja se zahteva, da posamezniki predstavijo svoje informacije javnosti pregledno, odkrito in argumentirano z dejstvi. Posebno poglavje, ki je široko obravnavano je vprašanje zakonodaje. Naslednja tema, ki posebej izstopa pri obravnavi »whistleblowinga« je previdnost. Ne glede na to, da obstaja določena splošna spodbuda za »whistleblowing«, pa internet strani praviloma ne spodbujajo nepremišljenih in naglih dejanj. Predvsem ponujajo informacije in vpogled v proces in možne procedure »whistleblowinga« ter nenazadnje prepoznavajo težke situacije posameznika, ki se znajde v osrčju konflikta med lojalnostjo organizaciji in širši skupnosti (<http://www.foi.org.uk>). Pri tem se ta konfliktnost predstavlja kot navidezna, saj je družbeno odgovorno ravnanje korporacij postalo eden izmed potrebnih dejavnikov dolgoročne uspešnosti poslovanja.

Internet nedvomno omogoča povsem nove možnosti za proučevanje »whistleblowinga«. Omogoča celo vrsto podatkov o »whistleblowingu«, čeprav so viri in kvaliteta včasih vprašljivi. »Whistleblowing« je sicer še vedno obravnavan predvsem kot dejanje posameznika in opisan kot osamljeno, celo herojsko dejanje. Kljub velikim moralnim in etičnim koristim za posameznika ter nenazadnje pravni zaščiti, ki jo obljublja strani s pravno pomočjo, pa je dejanska cena »whistleblowinga« vidna na spletnih straneh razkrivalcev spornega ravnanja in je precej različna (Fisher, 1999).

### 3 Nekateri značilnosti »whistleblowinga«

»Whistleblower« nima moči in avtoritete, da bi povzročil spremembe, zato se mora obrniti na nekoga z večjo močjo in avtoriteto (Near, Miceli, 1985, str. 4). Nekateri teoretiki pravijo, da lahko govorimo o »whistleblowingu« le, ko so informacije razpršene v javnost (Perry, 1998, str. 235). Vendar ravnateljji štejejo za »whistleblowing« vsak obhod običajne upravljalno-ravnalne verige, četudi škodljive informacije niso bile razkrite javnosti (Dandekar, 1991, str. 91). V splošnem je dejanje videno kot »whistleblowing«, če je razkritje v korist javnosti, če gre za razkritja v zvezi s kriminalnimi dejavnostmi, kršitvami zakonov, zlorabami položaja, ogrožanjem zdravja ali v zvezi z različnimi drugimi zlorabami.

Sam pojav »whistleblowinga« je lahko tako pozitiven kot negativen. Pozitiven je v tem, da razkrije nedovoljeno ravnanje posameznikov ali organizacije kot celote. Pomembna negativna stran pa je v tem, da spodkoplje zaupanje med zaposlenimi oziroma med člani združbe. Čeprav so bili pogostokrat nekateri razkrivalci informacije obravnavani kot junaki in ovekovečeni v medijih in celo v filmih, pa v večini primerov ljudje gledajo na razkrivalce

informacij kot na izdajalce, vohune oziroma predvsem kot na potencialne povzročitelje težav. Slednji zato pogosto trpijo zaradi raznih protiukrepov organizacije, ki so posledica njihovega razkritja. V praksi poznamo različne primere. Znan je že predhodno omenjeni primer članice korporacije Enron, ki je razkrila sporne poslovne prakse ali pa primer bančne uslužbenke Lepej v sosednji Hrvaški, ki je razkrila tajni bančni račun žene takratnega hrvaškega predsednika Tudjmana.

Ena izmed raziskav je tako pokazala, da sta dve tretjini razkrivalcev spornega ravnanja v organizacijah doživeli naslednje oblike maščevanja (več o tem glej Kovač, 2004):

- izguba zaposlitve ali prisilna upokojeitev (69%),
- kritiziranje ali izogibanje s strani sodelavcev (69%),
- delo pod večjim nadzorom v organizaciji (68%),
- negativne ocene delovne učinkovitosti (64%),
- postavitve na črno listo in s tem onemogočen dostop do nove službe v svoji stroki (64%).

Poleg maščevanja s strani ravnateljstva pa je večina razkrivalcev informacij doživela resne čustvene posledice: resna depresija ali tesnoba (84%), občutki izoliranosti ali nemoči (84%), nezaupanje do drugih (78%), padec fizičnega zdravja (69%), resen upad finančnega premoženja (66%), problemi z družinskimi odnosi (53%). Zanimivo je, da je kljub tem negativnim posledicam 90% razkrivalcev informacij izjavilo, da bi še enkrat storili enako (Rothschild, Miethe, 1999, str. 120-121).

Zato je potrebno z zakonodajo ustrezno zaščititi razkrivalce pred protiukrepi. Zakonodaje naj bi opogumile potencialne razkrivalce, da se osebno zanimajo za oporečno delovanje njihovih organizacij. Po eni strani naj bi pazili na početje organizacije, po drugi pa naj bi dejstvo, da so le ti zaščiteni z zakonodajo, prisililo organizacije, da se podredijo zakonom, pravilom in ostalim standardom obnašanja. Verjetnost, da bo zaposleni opozoril na nedovoljeno ravnanje je praviloma obratno sorazmerna verjetnosti negativnih protiukrepov organizacije, ki ji pripada in katere nedovoljeno ravnanje razkriva. Da bodo postale zakonodaje del vsakdana, je treba uvesti postopke, ki bodo med drugim tudi učinkovito ločevali med utemeljenimi in neutemeljenimi obtožbami. Na drugi strani pa morajo organizacije ustrezno opredeliti in negovati »whistleblowing« kulturo. Temeljni cilj te naj bi bil, da so opozorila glede korupcije in prestopkov učinkovito obravnavana v sami organizaciji z namenom preprečevanja ravnanja, ki ni skladno s splošno sprejetimi normami in vrednotami v širšem družbenem okolju. Na tistega, ki opozarja, je zato potrebno gledati pozitivno in ne kot na problematično osebo.

V praksi ima tisti, ki ga skrbi problematika zaščite javnega interesa oziroma prestopki v neki organizaciji, tri možnosti: molk, notranji »whistleblowing« ali pa zunanji »whistleblowing«. Pogosto je prav molk najprivlačnejša možna izbira. Potencialni razkrivalec informacije bo v tem primeru samega sebe prepričeval, da je informacija dvomljiva in da sporno ravnanje pravzaprav ne povzroča večje škode. Član organizacije se bo v tem primeru držal načela »molk je zlato« in sploh ne bo ukrepal, temveč bo raje



»gledal stran«. Verjetno se bo spraševal, čemu bi se moral prav od izpostaviti. Deloval bo kot da morebitna sporna praksa njega ne zadeva. Posameznik v tem primeru poskuša ravnati najmanj tvegano, pri čemer se praviloma boji težav, ki bi jih lahko imel znotraj organizacije. Verjame, da ga bodo ostali zaposleni označili za nelojalnega in da bo izgubil verodostojnost in zaupanje znotraj organizacije. Če v organizaciji prevlada mnenje, da je molk v takšnih primerih najboljša izbira, potem je nekaj zelo narobe s klimo in kulturo v organizaciji. Na dolgi rok je to lahko pogubno za vsako organizacijo. Razmerja med posameznimi člani organizacije ne morejo in ne smejo biti obremenjena z načelom »molk je zlato«. Spornega ravnanja namreč ni mogoče pomesti pod preprogo. Slej ko prej se zaključki skozi proces zunanjega »whistleblowinga«, ki pa je za vsako organizacijo bistveno bolj boleč.

Pri notranjem »whistleblowingu« gre za poročanje o prestopku nekemu iz organizacije. Zunanji »whistleblowing«, ki pomeni poročanje o spornem ravnanju zunanji javnosti (mediji, politične organizacije, tožilstvo, policija, varuh človekovih pravic....) ima bistveno večje posledice tako za »whistleblowerja« kot za organizacijo. V večini primerov pride do zunanjega »whistleblowinga« šele, ko je bil notranji preizkušen in ni prišlo do odziva ali sprememb. Zunanji »whistleblowing« sproži večja etična in legalna vprašanja glede zaupnosti in poslovnih skrivnosti. Član organizacije naj bi tako najprej uporabil notranji »whistleblowing« in se šele nato, če ni uspešen, obrnil na medije, inšpekcijske službe, policijo, tožilstvo in druge relevantne ustanove. Posamezniki so v primeru, če se obrnejo na medije zaščiteni predvsem s kodeksom novinarske etike, ki strogo ščiti vir informacije. Večina zakonodaj pa sicer ne nudi učinkovite zaščite zaposlenim, ki uporabijo zunanji »whistleblowing«. Zato je veliko teh razkritij opravljenih anonimno. Podjetja se morajo tudi zavedati, da nimajo vsi zaposleni, ki vložijo pritožbe, poštenih motivov. Lahko se poskušajo maščevati svojemu nadrejenemu z lažnimi obtožbami ali pa je razlog, da se pritožujejo nad posameznim zaposlenim, njegova rasa, spol ali etnična pripadnost. To so sporna vprašanja, ki jih je treba upoštevati, ko ustvarjamo »whistleblowing« kulturo.

#### 4 Umestitev »whistleblowinga« v organizacijo

Razkrivalec spornega ravnanja naj bi v vsakem primeru najprej uporabil notranji »whistleblowing« in se šele nato obrnil na tožilstvo, policijo in podobne ustanove. Nazadnje naj bi se obrnil na medije, s čimer informacijo pravzaprav razširi v javnosti. Notranji »whistleblowing« ima lahko pozitivne posledice tako za razkrivalca kot za organizacijo, saj da organizaciji priložnost, da popravi napako in se izogne posledicam. Poleg tega pa praviloma izboljša klimo v organizaciji (Maru, 2004). Podjetja se želijo izogniti negativnim posledicam zunanjega »whistleblowinga« tako, da spodbudijo notranjega. Vpeljati je smiselno »whistleblowing« programe, kjer ne gre samo za organiza-

cijso kulturo, ampak tudi za formalne standarde. Cilji programa so:

- spodbuditi zaposlene, da poročajo o etičnih ali nelegalnih prestopkih, da se čim hitreje sproži proces in pride do rešitve,
- minimalizirati izpostavljenost organizacije škodi, do katere pride, ko zaposleni obidejo notranje mehanizme in
- zaposlene informirati o zavezanosti organizacije, kar se tiče privrženosti pravilom obnašanja, vrednotam in normam.

Pogosto se v organizacijah soočajo z ovirami, ki onemogočajo uspešen notranji »whistleblowing«. Med te ovire uvrščamo predvsem:

- nepripravljenost zaposlenih, da se izpostavijo kot razkrivalci spornega ravnanja,
- napačno razumevanje cehovske solidarnosti med člani organizacije,
- prepričanje, da ne veljajo za vse enaka pravila,
- strah pred protiukrepi,
- neustrezna klima in kultura v organizaciji,
- odsotnost ustreznih komunikacijskih kanalov v strukturi organizacije in
- strah pred odtujitvijo od sodelavcev.

Ravnatelji bi se morali soočiti s temi ovirami in jih čim prej odstraniti z vzpostavitvijo ustrezne organizacijske kulture, ki bi omogočila razkrivanje spornih ravnanj v organizacijah (Dehna, <http://www.cfoi.org.uk/pdf/corruptiongd.pdf>, str. 5). Po drugi strani pa je potrebno preprečiti, da ne bi notranji »whistleblowing« postal način obračunavanja z nadrejenimi in drugimi sodelavci. Zavedati se je treba, da so možne tudi lažne obtožbe. Za učinkovitost notranjega »whistleblowinga« je zato treba zagotoviti možnost odkrite in pregledne izmenjave argumentov znotraj organizacije med vsemi vpletenimi. Pri tem je bistveno, da se, do razrešitve primera, zaščiti osebna integriteta vseh vpletenih, tako razkrivalcev informacije kot tistih, ki naj bi bili odgovorni za sporno ravnanje. Seveda pa je treba vzporedno skrbno proučiti vse navedbe razkrivalcev spornega ravnanja. Pomembno je, da tisti, ki takšno ravnanje proučujejo, niso kakorkoli povezani s spornim ravnanjem ali pa z vpletenimi v proces »whistleblowinga«.

Bistveno je, da obstajajo ustrezni komunikacijski kanali in jasni postopki poročanja glede potencialno spornega ravnanja. Na ta način organizacija pokaže pomen učinkovitega obravnavanja vseh morebitnih prestopkov. Učinkovit notranji postopek obravnavanja spornega ravnanja lahko prepreči resno škodo za organizacijo, ki se odraža v negativnem imidžu in »slabem imenu« organizacije. Do tega neizbežno pride v primeru zunanjega »whistleblowinga«, ki kaže na nesposobnost ravnateljev v organizaciji, da bi sami z notranjimi mehanizmi sankcionirali, odpravili in predvsem preprečevali sporno ravnanje. Proces notranjega »whistleblowinga« mora biti zato podprt s strani ravnateljev, ki se soočajo pri svojem ravnanju z različnimi konflikti. Zato je pomembno, da se nenehno izobražujejo tudi na tem področju. Zaupanje javnosti v določeno organizacijo je namreč v sodobnem poslovnem okolju ključnega pomena.

## 5 Sklep

V literaturi ni enotnega mnenja o tem ali je »whistleblowing« ustrezen način razreševanja problematike spornih poslovnih praks v organizacijah. Odnos do »whistleblowinga« se je v zadnjih petdesetih letih zelo spremenil. Razvoj od dni, ko je bila lojalnost organizaciji povsem v ospredju, do danes, ko je javnost zgrožena nad pogosto spornim ravnanjem velikih korporacij, je ustvaril ugodnejšo klimo za »whistleblowing«. Postopek razkrivanja določenih spornih ravnanj širši zainteresirani javnosti lahko prepreči veliko obžalovanja vrednih dogodkov, če je ustrezno resno obravnavan. Pogosto pa žal največjo ceno plačajo razkrivalci spornega ravnanja. V večini primerov je to posledica strategije "kriva je žrtev". Mnogi opisujejo postopek »whistleblowinga« kot nekakšen poklicni samomor. Razkrivalci spornega ravnanja so prevečkrat v konfliktu med lojalnostjo organizaciji in širši družbi prepuščeni samim sebi in v mnogih primerih žrtve razreševanja tega konflikta.

Organizacija, ki jo definirajo razmerja med njenimi člani, ima pravico pričakovati lojalnost in zaupnost od svojih članov. Vendar je v primerih, ko gre za ravnanje, ki je v nasprotju s splošno sprejetimi temeljnimi normami in vrednotami ali se ogrožajo življenja, pomembnejši širši javni interes. Takrat ima javnost pravico, da izve, kaj se dogaja, in razkrivalec sporne prakse pravico do zaščite zaradi svojega dejanja. Če v organizacijah ne bi bilo posameznikov, ki na ta način vplivajo na medsebojna razmerja in posredno na politiko organizacije, bi za problematično ravnanje in odklone od običajne sprejemljive poslovne prakse izvedeli takrat, ko bi bilo že prepozno in bi lahko le opazovali posledice takšnega nedopustnega ravnanja. Novejši sodobnejši pristop, do v tem prispevku obravnavane problematike, temelji na sodobni teoriji organizacije in sodobnem pogledu na podjetje kot na koalicijo interesnih skupin oziroma različnih udeležencev. Tako je notranji »whistleblowing« način zagotavljanja dobrega upravljanja in ravnanja, predvsem tudi ohranjanja zaupanja širše javnosti in zagotavljanja družbene odgovornosti organizacij.

## Literatura

- Argyris, C. (1996). *Organizational Learning*, Addison Wesley, Massachusetts.
- Boyle, R. (1990). A Review of Whistle-Blower Protections and Suggestions for Change, *Labor Law Journal*, **41**(12): 821-830.
- Daft, R. in Marcis, D. (2001). *Understanding Management*, Thomson Learning, London.
- Dandekar, N. (1991). Can whistleblowing be fully legitimated? A theoretical discussion, *Business and Professional Ethics Journal*, **10**(1): 89-107.
- Davis, M. (1989) Avoiding the tragedy of whistleblowing, *Business and Professional Ethics Journal*, **8**(4): 3-19.
- Dehna Guy: Whistleblowing & Integrity: a new perspective, dosegljivo na: <http://www.cfoi.org.uk/pdf/corruptiongd.pdf>

- Fisher James et al.: Whistleblowing on the Web, dosegljivo na: [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/law/st\\_org/iptf/commentary/content/fisher\\_gillespie\\_etal.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/law/st_org/iptf/commentary/content/fisher_gillespie_etal.html).
- Hill, C. W. in Jones, T. M. (1992) Stakeholder Agency Theory, *Journal of Management Studies*, **29**: 131-154.
- Kovač, N. (2004). Problem razkrivanja zaupnih informacij širši javnosti – »Whistleblowing«, Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Koontz, H. in O'Donnell, M. (1964). *Management*, Mc Graw-Hill, New York.
- Lipovec, F. (1988). *Razvita teorija organizacije*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Maru Michelle (2004). Whistle-Blowing: A Review of Recent Literature, dosegljivo na: <http://www.geocities.com/rpipsych/whistleblowing.html>.
- Monks, R. A. in Minnow, N. (1995). *Corporate Governance*, Blackwell, Oxford.
- Near, J. P. in Miceli, M.P. (1995). Effective Whistle-Blowing, *Academy of Management Review*, **20**(3): 679-708.
- Perry, N. (1998). Indecent Exposures: Theorizing Whistleblowing, *Organization Studies*, **19**: 235-257.
- Rothschild, J. in Miethe, T.D. (1999). Whistle-Blowing Disclosures and Management Retaliation, *Work and Occupations*, **26**(1): 107-128.
- Wild, D. (2003). Profile: Sherron Watkins, Enron Whistleblower, dosegljivo na: <http://www.AccountancyAge.com/Features/1135910>.

## Viri

- Whistleblowing, dosegljivo na <http://www.foi.org.uk>
- Whistleblowing as a Failure of Organizational Ethics, dosegljivo na <http://www.nursingworld.org>
- Public Concern at Work – Whistleblowing: making Whistleblowing work, dosegljivo na <http://pcaw.co.uk>:

---

**Matej Lahovnik** je zaposlen na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani kot docent za področje managementa. Sodeloval je pri različnih znanstveno-raziskovalnih projektih kot so na primer: »Obnašanje podjetij in finančnih institucij v obdobju prehoda«, »New Finance for Central Europe«, »Strategija gospodarskega razvoja Slovenije« in »Uspešne konkurenčne strategije slovenskih in hrvaških podjetij«. Je avtor ali soavtor različnih prispevkov s področja managementa in prevzemov podjetij.

---



# Vpliv marketinških sposobnosti na porast inovativnosti v organizacijah

Bruno Završnik<sup>1</sup>, Damjana Jerman<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ekonomsko – poslovna fakulteta, Razlagova 20, 2000 Maribor, bruno.završnik@uni-mb.si

<sup>2</sup> Intereuropa d.d., Vojkovo nabrežje 32, 6000 Koper, damjana.jerman@intereuropa.si

V prispevku so predstavljeni rezultati raziskave o vplivu marketinških sposobnosti na porast inovativnosti v organizacijah. Ugotovili smo, da organizacije, ki razvijajo marketinško komuniciranje, kontinuirano izvajajo tržne raziskave, skrbijo za kakovostne storitve in razvoj novih izdelkov ter imajo usposobljeno prodajno osebje, so tudi veliko bolj inovativne. Izsledki raziskave prikazujejo, da lahko s kakovostnimi storitvami krepimo inovativnost v podjetjih in tako ustvarjamo priložnosti za inovacije ter doseganje konkurenčne prednosti.

**Ključne besede:** inovativnost, marketinške sposobnosti, marketinške aktivnosti, marketinški splet

## 1 Uvod

Marketinška funkcija ima v podjetjih vedno bolj strateški pomen, saj lahko bistveno pripomore k konkurenčni prednosti podjetja (Cravens, 2006, str. 64). Vloga marketinga v strateškem managementu je povezana s podjetništvom v organizaciji oziroma z inovativnostjo. Podjetja, ki posedujejo marketinške sposobnosti, lahko razvijajo unikatne izdelke oz. storitve, ki jih konkurenca ne more posnemati. Tako lahko ustvarijo uspešne blagovne znamke in pripomorejo k večji dobičkonosnosti podjetja (Weerawardena 2003, str. 16). Marketinške sposobnosti omogočajo podjetju razviti dodano vrednost na trgu in ustvariti trajno konkurenčno prednost (Fahy et al. 2000, str. 63).

Marketinška funkcija je predvsem proaktivna in osredotočena na odločitve, povezane z analiziranjem in izbiranjem ciljnih trgov, razvojem izdelkov in znamk, z marketinškim komuniciranjem in distribucijskimi kanali. Znanje daje podjetju sposobnost za hitro prilagajanje spremembam v okolju in spremembam potrebam kupcev. Izdelki in storitve imajo svoj življenjski cikel v okviru življenjskega cikla potreb, ki jih zadovoljujejo. Še pred zatonom ene uspešne generacije izdelkov mora podjetje pripraviti drugo.

Inovativnost v podjetjih je pogoj za ohranjanje konkurenčne sposobnosti (Cottam, Ensor, 2001, str. 89), saj lahko vodi do oblikovanja ponudbe, ki predstavlja v očeh kupca dodano vrednost. Inovacije niso vedno strogo naravnane na izdelke, temveč so lahko usmerjene tudi na procese.

V prispevku skušamo odgovoriti na dve ključni vprašanji:

- 1 Ali so marketinške sposobnosti povezane z inovativnostjo v podjetjih?

- 2 Ali lahko kakšne marketinške sposobnosti krepijo inovativnost v podjetjih?

Raziskava ni zajela inovacij poslovanja in managementa, na katere opozarja nova raziskava (IBM, 2006), da so postale vsaj tako bistvene kot tehnološke, niti drugih netehnoloških raziskav.

### 1.1 Marketinške sposobnosti

Ko govorimo o marketinških sposobnostih podjetja, moramo proučiti več različnih marketinških procesov v podjetju. Ti zajemajo različne procese marketinškega komuniciranja, marketinškega informacijskega sistema, managementa izdelkov oz. storitev, managementa nabave, tržnih poti, prodaje, oblikovanja cen, zadovoljstva kupcev, upravljanja marketinga itd. (Vorhies in Morgan, 2005, str. 92; Tsai in Shih, 2004, str. 527). V prispevku smo se omejili na nekaj pomembnejših marketinških sposobnosti slovenskih podjetij, ki jih opisujemo v nadaljevanju.

Prva marketinška sposobnost so kakovostne storitve za odjemalce (angl. customer service), ki jih lahko opredelimo kot proces z visoko stopnjo neoprijemljivosti in omogočajo zadovoljevanje odjemalčevih potreb. Zaposleni, ki so v neposrednem stiku s kupcem zagotavljajo, da izdelek ali storitev ustreza kupčevim zahtevam (Adcock, 2001).

Drugi proces se nanaša na učinkovitost marketinškega komuniciranja. Za doseg večje učinkovitosti marketinškega komuniciranja moramo integrirati različne instrumente od oglaševanja, pospeševanja prodaje, osebne prodaje in odnosov z javnostmi (Završnik in Jerman 2003, str. 633).

Tretji proces se nanaša na učinkovitost prodajnega osebja. Neposredni učinki prodajnega osebja imajo pomemben vpliv na ustvarjanje konkurenčne prednosti podjetja. Prodajalci so običajno zelo drag vir v podjetju, vendar ključnega pomena za zagotavljanje uspešnejše prodaje (Mahin, 1991).

Naslednja marketinška sposobnost je učinkovitost tržnih raziskav, ki zagotavljajo pridobivanje zanesljivih in potrebnih informacij o kupčevih potrebah ter konkurenčnih izdelkih. Pridobljeni podatki zmanjšujejo negotovost pri odločanju in omogočajo lažje planiranje in nadzor nad poslovanjem (Bingham, 2005).

Razvoj novih izdelkov oziroma storitev je marketinška sposobnost, ki jo podpirata novo znanje in inovacijsko-razvojna dejavnost v podjetju. Vendar inovativnost ni domena samo R&R oddelkov in marketinga, ampak tudi ostalih dejavnosti (proizvodnje, nabave, logistike, človeških virov, financ, ...). Uspešno uvajanje novih izdelkov oziroma storitev pa je pogoj za ustvarjanje vodilnega položaja na trgu (Loewe, Dominiquini, 2006, str. 26).

## 1.2 Inovativnost

Inovativnost podjetij je primerjalna prednost gospodarstva, ker novi, boljši, izdelki na trgu vzbudijo zanimanje kupcev in razširjajo trg. Porter (1990) pravi, da lahko podjetja na trgu ustvarijo konkurenčno prednost z novimi načini izvajanja aktivnosti, kar pomeni za kupca dodano vrednost ali z drugimi besedami, inovacijo. Inovacija je novo razvita zamisel, izdelek ali tehnologija, namenjena kupcem, ki jo zaznavajo kot koristno novost. Je proces identifikacije, ustvarjanja in podajanja koristi novega izdelka ali storitve, ki pred tem na trgu še ni obstajal (Kotler, Keller 2006). Novo znanje je lahko povezano s tehnologijo ali pa s trgom. Znanje o tehnologiji je znanje o posameznih komponentah, povezavah med komponentami, procesih, tehnikah, ki jih vključujemo v posamezni izdelek ali storitev. Znanje o trgu je znanje o prodajnih poteh, aplikacijah izdelka in pričakovanih kupcev, njihovih potrebah, željah in preferencah. Izdelek ali storitev je nova, kadar ima nižjo ceno, izboljšane lastnosti, ali pa ponuja lastnosti, ki jih prej ni bilo oziroma na trgu še niso obstajale.

Pogosto pravimo novemu izdelku ali storitvi inovacija, kar kaže na dejstvo, da vsebuje novo znanje o tehnologiji ali trgu (Kolenc, 2005, str. 13). Damanpour (1998, str. 546) pravi, da so inovacije izdelkov novi izdelki ali storitve, predstavljene zavoljo zadovoljitve zunanjih potreb ali potreb trga. Inovacije procesa pa vključujejo predstavitev novih elementov, vključenih v proizvodnjo ali storitev organizacije (nove surovine, nova oprema, potrebna za proizvodnjo izdelkov ali izpeljavo storitev) (Afuah, 1998, str. 14). Vendar niso pomembne le »revolucionarne« inovacije, ampak tudi »postopnejše« inovacije, ki se kažejo v nenehnem izboljševanju tradicionalnih izdelkov in procesov.

Za uspešen marketing je bistveno, da se tržniki zavestno dajo, da obstajata dva različna tipa inovacij (radikalne in postopne) in da so zaradi tega marketinške strategije precej različne (Mohr, 2001, str. 16). Pravilna uporaba marke-

tiških strategij glede na vrsto inovacije poveča možnosti za tržni uspeh inovacije. Teorija povezanosti pravi, da standardne marketinške strategije, ki bi bile optimalne za vsa podjetja in izdelke, ne obstajajo in da je treba strategije prilagoditi posameznemu okolju (Gardner et al., 2000, str. 1059). To pomeni, da je treba za različne tipe inovacij oblikovati različne marketinške strategije ob domnevi, da so razlike med različnimi stopnjami inovacij značilne.

Tako je na primer od vrste inovacije odvisen odnos med oddelkom za marketingom in oddelkom za raziskave in razvoj. Ustvarjanje prvotnega trga je za neko inovacijo namreč bistvenega pomena in naloga marketinga je ravno odkrivanje trgov (Shanklin in Ryans, 1984, str. 165). Poleg tega so načini raziskovanja povsem različni za različne tipe inovacij. Zbiranje podatkov o trgu za neko radikalno inovacijo je zelo težavno, saj kupci večinoma ne razumejo nove tehnologije in njene uporabne vrednosti. Spremembe v marketingu zaradi različne stopnje inovativnosti so potrebne tudi na področju marketinškega komuniciranja, saj je treba primarno povpraševanje po radikalnih inovacijah stimulirati, izobraževati kupce itd. Na drugi strani pa pri postopnih inovacijah marketinško komuniciranje stimulira selektivno povpraševanje in gradi blagovno znamko podjetja ali izdelka. Drugačna je tudi cenovna politika, saj so kupci navadno pripravljeni za novo radikalno inovacijo plačati precej več, medtem ko je pri postopnih inovacijah temelj cenovne politike cenovno konkuriranje.

## 2 Rezultati raziskave

### 2.1 Značilnosti vzorca

Empirično raziskavo smo izvedli na vzorcu 150-tih slovenskih podjetij največjih glede na dobiček. Podatke smo zbirali z metodo pisnega anketiranja januarja 2005. Na raziskavo se je odzvalo 38 podjetij, kar predstavlja 25,3-odstotni odziv. Podatke smo analizirali s pomočjo statističnega paketa SPSS in Microsoft Excela.

V vprašalniku smo ugotavljali tudi osnovne značilnosti respondentov. V naši raziskavi je sodelovalo 47,4% proizvodnih, 29,0% storitvenih in 23,6% trgovskih podjetij. Glede velikosti je bilo v vzorcu zajetih 2,6% majhnih, 36,8% srednje velikih in 60,6% velikih podjetij. Večino podatkov smo pridobili od vodilnega managementa, ki je v vzorcu zastopan s 71,1%, sledijo vodje oddelkov (10,5%), strokovni sodelavci ter svetovalci so odgovarjali v 10,6% primerov, a 7,8% respondentov je svoj položaj uvrstilo pod možnost »drugo«.

### 2.2 Analiza rezultatov

Oba koncepta, marketinške sposobnosti in inovativnost v podjetju, smo merili s pomočjo Likertove lestvice. Anketirane osebe iz vodstev podjetij smo prosili, naj v zvezi z navedenimi trditvami podajo svoja mnenja in stališča. Za

ocenjevanje trditev smo uporabili petstopenjsko Likertovo lestvico, kjer je anketiraneec vsako trditev ocenil z ocenami od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

#### **Marketinške sposobnosti**

Marketinško sposobnost smo operacionalizirali tako, da smo v anketnem vprašalniku oblikovali več trditev, ki se nanašajo na marketing. Marketinške sposobnosti zajemajo zadovoljstvo odjemalcev s kakovostnimi storitvami, učinkovitost marketinškega komuniciranja, usposobljenost prodajnega osebja, učinkovitost tržnih raziskav in razvoj novih izdelkov oziroma storitev.

Povprečne ocene na lestvici marketinških sposobnosti kažejo na to, da podjetja posedujejo marketinške sposobnosti za izvajanje marketinških aktivnosti. Najvišje ocene podjetja izkazujejo pri marketinški sposobnosti »usposobljenost prodajnega osebja« in hitro uvajamo nove izdelke oziroma storitve, najnižjo pa pri marketinški sposobnosti »tržne raziskave so stalna aktivnost v našem podjetju«. Standardni odkloni kažejo, da se večina ocen nahaja v intervalu od 0,69 do 0,99 okoli povprečne vrednosti. Največjo razpršenost opazimo pri tržnih raziskavah, najmanjšo razpršenost pa pri nujenju kakovostnih storitev.

#### **Inovativnost podjetja**

Koncept inovativnosti v podjetju smo merili z vidika izdelčne oziroma storitvene inovativnosti, procesne, marketinške in inovativnosti na področju kadrov, programskih rešitev ter novih projektov. Spremenljivko smo operacionalizirali tako, da smo v anketnem vprašalniku oblikovali več trditev. Zanesljivost merjenja lestvice inovativnosti v podjetju ocenjujemo s koeficientom zanesljivosti Cronbachovim  $\alpha$ , ki znaša 0,76. Odgovori anketiranih podjetij prikazujejo, da imajo anketirana podjetja najbolj razvite sposobnosti inoviranja na področju izdelkov/storitev, čeprav so majhni odmiki med največjo (3,37) in najmanjšo povprečno oceno (3,37). Standardni odkloni kažejo, da se večina ocen nahaja v intervalu od 0,76 do 1,10 okoli povprečne vrednosti.

Povezanost med posameznimi spremenljivkami marketinških sposobnosti in inovativnostjo v podjetju opišemo s pomočjo korelacijskih koeficientov. Glede na to smo postavili spodnji hipotezi:

- **Ničelna hipoteza  $H_0$ :** Med marketinškimi sposobnostmi in inovativnostjo v podjetju ni korelacije.
- **Alternativna hipoteza  $H_1$ :** Med marketinškimi sposobnostmi in inovativnostjo v podjetju obstaja korelacija.

Tabela 1: Marketinške sposobnosti podjetja

Marketinška sposobnost	Povprečne ocene	SD
Kupcu nudimo kakovostne storitve	3,39	0,69
Imamo usposobljeno prodajno osebje	3,77	0,86
V podjetju zagotavljamo dovolj sredstev za marketinško komuniciranje	3,67	0,92
Tržne raziskave so stalna aktivnost v našem podjetju	3,33	0,99
Hitro uvajamo nove izdelke oz. storitve	3,70	0,95

Tabela 2: Inovativnost podjetja

Inovativnost	Povprečne ocene	SD
Inovacije na področju marketinga	3,37	0,76
Inovacije na področju procesov	3,53	0,94
Inovacije na področju kadrov, programskih rešitev, novih projektov	3,53	1,01
Inovacije na področju izdelkov/storitev	3,77	1,10

Tabela 3: Korelacijska matrika med marketinškimi sposobnostmi in inovativnostjo

KORELACIJA		Inovativnost
Kupcu nudimo kakovostne storitve	Pearsonov koeficient korelacije	0,450(*)
	Stopnja značilnosti (p)	0,012
Imamo usposobljeno prodajno osebje	Pearsonov koeficient korelacije	0,442(*)
	Stopnja značilnosti (p)	0,014
V podjetju zagotavljamo dovolj sredstev za marketinško komuniciranje	Pearsonov koeficient korelacije	0,444(*)
	Stopnja značilnosti (p)	0,014
Tržne raziskave so stalna aktivnost v našem podjetju	Pearsonov koeficient korelacije	0,457(*)
	Stopnja značilnosti (p)	0,011
Hitro uvajamo nove izdelke oz. storitve	Pearsonov koeficient korelacije	0,499(**)
	Stopnja značilnosti (p)	0,005
Inovativnost	Pearsonov koeficient korelacije	1,000
	Stopnja značilnosti (p)	-

\* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,05 (dvostranski preizkus).

\*\* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvostranski preizkus).

Na podlagi dobljenih rezultatov lahko za celoten vzorec zavrnemo ničelno hipotezo  $H_0$ , saj analiza razkrije statistično značilne pozitivne povezave med vsemi marketinškimi sposobnostmi in inovativnostjo v podjetju.

Vplive marketinških sposobnosti na inovativnost smo merili s pomočjo regresijske analize. Tabela 2 prikazuje vpliv kakovostnih storitev na inovativnost organizacije. Delež prekrivanja med obema spremenljivkama je 17,4 %, o čemer priča determinacijski koeficient ( $R^2$ ). Iz tabele 5 je hkrati razvidno, da se s spremembo kakovostne storitve za eno enoto, inovativnost podjetja spremeni za 0,49 enot. Ta podobno kaže na pozitivno povezanost med spremenljivkama ( $\alpha=0,45$ ). Hkrati je iz tabele razvidno, da je koeficient statistično pomemben pri  $p<0,05$ . Po-

datki prikazujejo, da za statistično pomemben in srednje močan vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno.

Rezultati v tabeli 5 prikazujejo (Beta = 0,450), da imajo kakovostne storitve pomemben vpliv na inovativnost v podjetju.

### 3 Zaključek

Izsledki raziskave prikazujejo, da lahko podjetja z oblikovanjem kritičnih marketinških sposobnosti pripomorejo k večji inovativnosti. Koncept inovativnosti v podjetju smo merili z vidika izdelčne oziroma storitvene inovativnosti, procesne, marketinške in inovativnosti na področju kadrov, programskih rešitev ter novih projektov.

Tabela 4: Vpliv kakovostnih storitev na inovativnost podjetja

Neodvisna spremenljivka (x)	Odvisna spremenljivka (y)	$R^2$	Korigirani $R^2$	Model	(Sign.) $\alpha$
Storitveni servis	Inovativnost podjetja	0,203	0,174	Lin: $y = 1,607 + 0,494x$	0,012

Tabela 5: Vpliv storitvenega servisa na inovativnost podjetja - koeficienti in njihova statistična pomembnost

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stat. pom.
	B	St. napaka	Beta		
(Konstanta)	1,607	0,739		2,176	0,038
Kakovostne storitve	0,494	0,185	0,450	2,670	0,012 <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Odvisna spremenljivka: Inovativnost

Rezultati raziskave potrjujejo pozitivno povezanost med vsemi proučevanimi marketinškimi sposobnostmi in inovativnostjo. Poleg tega je bila ugotovljeno, da lahko marketinška sposobnost (kakovostne storitve) krepi inovativnost.

Naša podjetja bi morala odkrivati nove tržne priložnosti v smislu razvijanja takšnih marketinških sposobnosti, ki bi jim omogočala doseganje poslovnih ciljev, za kar je pogoj doseganje konkurenčnih prednosti.

## Literatura

- Adcock, Dennis. (2001). *Marketing Strategies for Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Ltd. Chichester.
- Afuah, Allan. (1998). *Innovation Management – Strategies, Implementation, and Profits*. Oxford University Press. New York.
- Bingham, Frank G.Jr., Gomes, Roger, Knowles, Patricia A. (2005). *Business Marketing*, McGraw Hill Irwin. Boston.
- Cottam Angela, John Ensor, Christine Band. (2001). A benchmark study of strategic commitment to innovation. *European Journal of Innovation Management*. 4 (2). 88-94.
- Cravens, David. (2006). Strategic marketing's global challenges and opportunities. *Handbook of Business Strategy*. 7 (1). 63-70.
- Damanpour, F. (1988). Innovation type, radicalness, and the adoption process. *Communication Research*. 15, 545-567.
- Fahy, John et al. (2000). The development and impact of marketing capabilities in Central Europe. *Journal of International Business Studies* 31 (1), 63-81.
- Gardner, David M. et al. (2000). A Contingency Approach to Marketing High Technology Products. *European Journal of Marketing* 34 (9-10), 1053-1077.
- IBM (2006). *IBM's Global Innovation Outlook*, Armonk, NY.
- Kolenc, Klemen. (2005). *Trženjski model visokotehnološkega podjetja: primer podjetja Akrapovič d.o.o.* Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani. Ljubljana.
- Kotler, Philip, Keller, K. (2006). *Marketing Management 12e*, Pearson Education-Prentice Hall, New Jersey.
- Loewe Pierre, Jennifer Dominiquini. (2006). Overcoming the barriers to effective innovation. *Strategy & Leadership*. 34 (1). 24-31.
- Mahin, Philip W. (1991). *Business-to-Business Marketing: strategic resource management and cases*, Allyn and Bacon. Boston.
- Mohr, Jakki. (2000). The Marketing of High Technology Products and Services: Implications for Curriculum Content and Design. *Journal of Marketing Education* 22 (3), 246-259.
- Porter, Michael. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Basic Books.
- Shanklin, William L., Ryans, John K. Jr. (1984). Organizing for High-Tech Marketing. *Harvard Business Review*, November-December 1984, 164-171.
- Tsai, Ming-Tien in Shih, Chia-Mei. (2004). The Impact of Marketing Knowledge among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance. *International Journal of Management* 21 (4), 524-530.
- Vorhies, Douglas W., in Morgan, N.A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing* Vol 69, 80-94.
- Weerawardena, Jay. (2003). The role of marketing capabilities in innovation-based competitive advantage. *Journal of Strategic Marketing* 11, 15-35.
- Završnik, Bruno, in Jerman, Damjana. (2003). Global Marketing Communications in the Business-to-Business Market, International Conference "Globalization and Entrepreneurship: Fears, Challenges and Opportunities", Pula 2003, 632-643. Faculty of Economics and Tourism "Dr. Mijo Mirko- vić", University of Rijeka.

### Prof.dr. Bruno Završnik

Izredni profesor na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru, kjer je predstojnik katedre za marketing. Magistriral in doktoriral je s področja marketinga na EPF v Mariboru. Predava na dodiplomskem in podiplomskem študiju predmete s področja managementa nabave, marketinga v trgovini in marketinškega komuniciranja.

Je član mednarodnega združenja za nabavni management (ISM-ZDA). Objavil je številne znanstvene in strokovne prispevke doma in v tujini.

### Mag. Damjana Jerman

Magistrirala je na Ekonomsko - poslovni fakulteti v Mariboru in trenutno je doktorandka na smeri za marketing. Od leta 1997 je zaposlena v podjetju Intereuropa d.d. v Kopru, kjer je odgovorna za upravljanje marketinškega komuniciranja. Od leta 2006 je vodja službe za odnose z javnostmi. Ukvarja se s pripravo in vodenjem projektov s področja odnosov z javnostmi, novinarskih konferenc in PR dogodkov ter z upravljanjem korporativnih komunikacij doma in v tujini. Je avtorica in soavtorica znanstvenih in strokovnih člankov.



# Posredovanje dela

Andrej Raspor<sup>1</sup>, Nevenka Volk Rožič<sup>2</sup>

<sup>1</sup> M. Valentinčiča 13, 5250 Solkan, andrej.raspor@hit.si

<sup>2</sup> Nikole Tesle 29, 5290 Šempeter pri Gorici, nevenka.volk@icit.si

Posredovanje dela je v Sloveniji relativno nov institut, saj je prisoten od leta 1998. Trenutno se z posredovanjem dela ukvarja 69 agencij. Institut je rezultat iskanja ravnotežja na področju teorije delovnih in industrijskih razmerij med tem, kako olajšati organizacijam čim lažje prilagajanje razmeram na globalnih trgih, zaposlenim pa ohraniti varnost zaposlitev, stabilne gospodarske in socialne razmere ter pogoje za poklicni in osebni razvoj. V prispevku avtorja predstavljata raziskavo, v kateri ugotavljata, da imamo v Sloveniji v primerjavi z Italijo, Avstrijo in Nemčijo davčno neugodno razmerje, saj morajo podjetja plačati DDV na celoten znesek storitve in ne zgolj na provizijo agencije. To pa lahko za podjetja, ki ne morejo uveljaviti vstopnega DDV, podraži storitev tudi do 30% (provizija, DDV).

Avtorja predlagata, da bi morali spremeniti davčno zakonodajo in po vzgledu prej omenjenih držav, DDV zaračunati zgolj na provizijo ali pa bi ga država vrnila skozi vstopni DDV.

**Ključne besede:** fleksibilnost, agencije za posredovanje dela, koncesionarji za posredovanje dela

## 1 Uvod

Institut zagotavljanja dela delavcev drugim uporabnikom ali dejavnost zagotavljanja dela uporabnikom ali „posojanje delavcev“<sup>1</sup> je ena izmed sodobnih oblik dela (*ang. Temporary Agency Work*), ki se je v zadnjih letih močno uveljavlja. Je ena najbolj rastočih atipičnih oblik dela v EU, ki v zadnjih 20 letih vztrajno narašča. Tako se je v Italiji, na Danskem, Španiji in na Švedskem najmanj podvojila<sup>2</sup>. Podrobneje je bila urejena s Konvencijo št. 181 Mednarodne organizacije dela (MOD) o zasebnih agencijah za zaposlovanje ter istoimenskim Priporočilom št. 188. Tudi v Sloveniji smo sledili evropskim praksam in delno uredili področje posredovanje dela v 6. členu Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (ZZZPB, Uradni list RS, št. 96/98). Vendar pa je bil to šele prvi korak k urejanju stanja na tem področju, saj smo s sprejemom Pravilnika o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje<sup>3</sup> (Uradni list RS, št. 48/99, 79/00) in Zakona o delovnih razmerjih (ZDR, Uradni list RS, št. 42/02) dobili tudi konkretnije zakonske podlage (Belopavlovič et al, 2003, str. 238-242). Namen tega prispevka je ugotoviti ali je tovrstna atipična oblika dela, v taki obliki

kot je trenutno zakonsko opredeljena, resnično zanimiva za slovenske uporabnike oz. delodajalce.

Na podlagi več analiz naših raziskovalcev (Kanjuo Mrčela; Ignjatović; Stanojević) je za slovenske organizacije značilna nizka stopnja prožnosti zaposlovanja, dajanje prednosti notranjemu kadrovanju in majhna uporaba kadrovskih storitev zunanjih agencij. Navedene analize opozarjajo, da je glavna razvojna ost naših organizacij povečevanje intenzivnosti dela, ki jo v glavnem dosegajo z delavcem vse bolj neprijaznimi oblikami dela in zaposlitve (Svetlik, 2004, str. 9-12).

Da bi dobili kar se da realno sliko o zanimivosti tega instrumenta, smo najprej pregledali obstoječo zakonsko podlago, v nadaljevanju pa se osredotočili na delovanje večjih slovenskih agencij s ciljem in sledili cilju ugotoviti dejansko finančno in uporabniško vrednost tovrstne storitve. Za uporabnika storitve je pomembno kakšen je strošek za enako delo najetega delavca v primerjavi z delavcem, ki je pri uporabniku zaposlen na podlagi pogodbe o zaposlitvi. S ciljem, da bi ta članek poiskal relevantne odgovore o tem ali je posredovanje delavcev v Sloveniji za delodajalce finančno ugodno, smo si zastavili naslednjo hipotezo: „**Strošek storitev agencij za posredovanje dela delavcev uporabnikom je za slovenske delodajalce finančno neugoden**“.

<sup>1</sup> Na področju Zakona o delovnih razmerjih in Pravilnika o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje zasledujemo dva različna termina. V ZDR, v 57. členu, se uporablja izraz „zagotavljanje dela delavcev drugemu uporabniku“, v Pravilniku o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje v 2. členu pa izraz „posredovanje dela“. Spremenjena terminologija dejavnosti v tem razmerju odraža uporabo delovnopravnega izrazoslova in zagotavljanje delovno pravnega statusa začasnih delavcev na podlagi pogodbe o zaposlitvi (Belopavlovič et al, 2003, str. 239). V nadaljevanju avtorja uporabljata termin „posredovanje dela“.

<sup>2</sup> Vir: Temporary agency workers in the European Union, <http://www.etuc.org/a/501>, z dne 11.5.05

<sup>3</sup> V nadaljevanju uporabljen izraz „pravilnik“.

## Metode raziskovanja

V raziskavi so bile uporabljene tako kvalitativne kot kvantitativne metode raziskovanja. Kvalitativna metoda je temeljila v prvi vrsti na analizi teoretskih konceptov, ki opredeljujejo fleksibilno zaposlovanje. Kvantitativna analiza pa se je naslanjala predvsem na sekundarne vire in statistične podatke o številu agencij za posredovanje dela, obremenitvi stroška dela delavcev in storitve agencije. Raziskovanje je temeljilo na študiji teorije in zakonodaje, analizi vsebin spletnih strani agencij in izvedbi ankete.

## 2 Fleksibilnost in fleksibilne oblike dela

Fleksibilnost bi lahko opredelili kot skupni cilj in strategijo, to je biti zmožen hitrega in učinkovitega odzivanja na spreminjajoče se zahteve okolja.

„Standardna oblika zaposlovanja je opredeljena kot polna zaposlitev, kot stalna, odprta in varna.“ (Felstead in Jewson, 1999, str.1). Fleksibilne oblike zaposlovanja pa v najsplošnejšem okviru kot oblike, ki odstopajo od standardne oblike zaposlovanja.

Atkinson (Atkinson v Serlavos, Aparicio–Valverde, 2000, str. 39-40) je oblikoval znan model fleksibilnosti dela, ki trdi, da si podjetja prizadevajo za **tri tipe fleksibilnosti**:

1. **Funkcionalno fleksibilnost:** zaposleni izvršujejo različne naloge in opravila znotraj organizacije in so večstransko usposobljeni. Služi interesom delavca in delodajalca (za delavce bogati delo, podjetju pa omogoča hitro prilagajanje, odzivanje na spremembe). V tej vrsti fleksibilnosti so ponavadi udeleženi ključni zaposleni, ki izvršujejo glavne naloge organizacije in so zelo prilagodljivi.
2. **Numerično fleksibilnost:** prilagajanje števila zaposlenih v smislu ravnotežja med številom zaposlenih in dejanskimi potrebami v določenem trenutku. V to vrsto fleksibilnosti se uvršča pogodbeno zaposlovanje (tudi storitev posredovanje dela) in različna razporeditev delovnega časa.
3. **Finančno fleksibilnost:** prilagajanje stroškov, povežovanje stroškov dela z učinki, različni sistemi nagrajevanja, delitev dobička ipd.

Fleksibilnost trga dela Lipičnik opredeljuje kot „hitrost, s katero se delodajalci in zaposleni odzivajo na spreminjajoče se okoliščine dela,“ (Lipičnik, 2000). Z vidika delavcev jim fleksibilno delo dopušča več svobode glede organiziranja svojega dela in ostalih obveznostih in prostega časa. Za delodajalca pa se fleksibilnost lahko povezuje z možnostjo organiziranja človeških virov glede na potrebe strank.

Atkinson (Atkinson v Serlavos, Aparicio–Valverde, 2000, str. 41) zagovarja model podjetja, ki je sestavljen iz

navzven razširjajočih se krogov, pri čemer so lahko na posameznem nivoju uporabljene različne HR strategije. Model je prikazan v sliki 1 in je sestavljen iz naslednjih delov:

- **jedro podjetja**, ki sestoji iz zaposlenih z dolgoročnimi zaposlitvami in možnostjo napredovanja, od katerih se zahteva mnogostranskost in opravljanje različnih nalog v podjetju.
- **obrobni skupin**, ki z oddaljevanjem od jedra izgubljajo vezi s podjetjem. Sem spadajo delavci, ki delajo s krajšim delovnim časom, kratkoročnimi pogodbami o zaposlitvi ali pa npr. specializirani delavci, od katerih se ne pričakuje, da bodo mnogostranski oz. opravljali različne naloge. Fleksibilne oblike dela in zaposlitve v tej skupini so: delo ob vikendih, delo v izmenah, nardurno delo, delo s krajšim delovnim časom, delitev delovnega mesta, delo na domu, delo na daljavo, fleksibilni delovni čas, pogodba o letnem obsegu dela, začasno/priložnostno delo, pogodba za določen čas ipd.
- **zunanj krog** predstavljajo ljudje, ki sicer delajo za podjetje, niso pa v njem zaposleni<sup>4</sup>. V bistvu gre za oddajanje dela drugim, prenos dejavnosti na drugega izvajalca (npr. čistilni servis, transport, varovanje, ipd...).



Slika 1 Atkinsov model fleksibilnega podjetja

R., Aparicio–Valverde M., (2000), str. 41

Fleksibilno delo se nanaša na naloge, ki jih izvaja delavec v procesu delovne aktivnosti, fleksibilna zaposlitev pa je odnos in razmerje med delavcem in delodajalcem – gre za pogodbeni odnos, obliko delovne kontrole in plačila. Fleksibilnost v modelih in organizaciji dela (oblike fleksibilnega dela) se v praksi oblikuje na več načinov: fleksibilna lokacija, fleksibilen čas – časovna fleksibilnost

<sup>4</sup> Obravnavana kategorija sodi v med to kategorijo delavcev.

(povezana z razlikami v številu in času delovnih ur, npr. spremenljiv delovni čas, pogodbe o letnem številu delovnih ur, delo prek polnega delovnega časa) in fleksibilne pogodbe.

### 3 Zakonska podlaga

Na nivoju EU je najpomembnejša Konvencija MOD št. 181 o zasebnih agencijah za zaposlovanje ter istoimensko Priporočilo št. 188 o zasebnih agencijah za zaposlovanje, ki sta dokončno legalizirala (Kresal, 2002, str. 212) delo agencij. V Republiki Sloveniji je najvišja pravica o delu zapisana v 49. členu ustave (Uradni list RS, št. 33-1409/91), ki določa, da je državljanom zagotovljena svoboda dela, prosta izbira zaposlitev, možnost zaposlitve na vsako delovno mesto pod enakimi pogoji in prepoved prisilnega dela. Za naše raziskovanje so aktualni predvsem zakoni in podzakonski akti, ki so navedeni v virih.

V prispevku uporabljena terminologija označuje sledeče akterje:

- **agencija**; delodajalec, ki zaposli in posreduje delo delavcev uporabnikom,
- **delavec**; zaposlena oseba pri agenciji,
- **uporabnik**; organizacija, posameznik, pravni subjekt, ki sklene komercialno pogodbo z agencijo.

Pri „zagotavljanju dela delavcev drugemu uporabniku“ s strani agencije za posredovanje ne gre za „posredovanje dela ali zaposlitev“, temveč se vzpostavi tristransko razmerje med delavcem, agencijo, ki je neposredni delodajalec, in tretjim subjektom – uporabnikom, v korist katerega delavec neposredno opravlja delo, vendar pri njem ni v delovnem razmerju (Belopavlovič et al, 2003, str.239).

Z njim želijo države olajšati organizacijam čim lažje prilagajanje razmeram na globalnih trgih, ohraniti varnost zaposlitve, omogočiti stabilno gospodarsko rast, ugodne socialne razmere ter pogoje za poklicni in osebni razvoj delavcev. Uravnoveženje teh protislovnih ciljev je mogoča le z ustrezno državno politiko, podprta pa mora biti tudi s strani socialnih partnerjev.

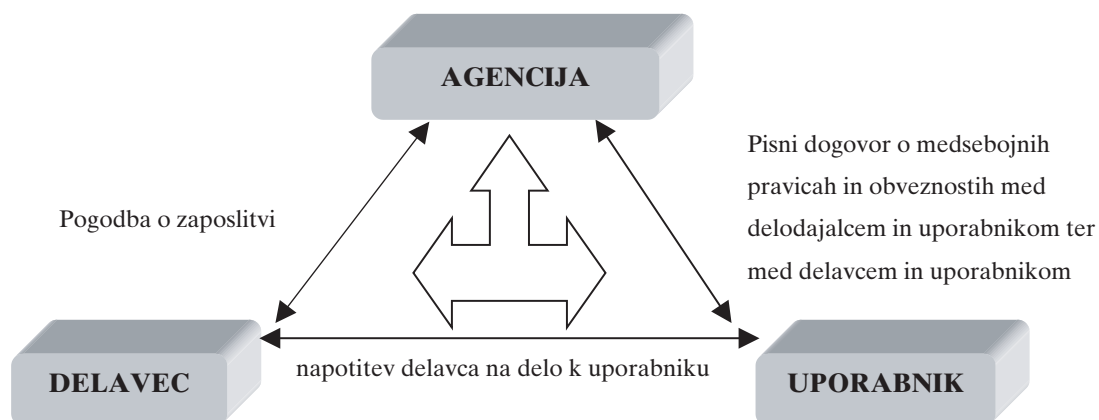
### 3.1 Bistvene značilnosti posojanja dela

Agencija na podlagi 2. člena Pravilnika o pogojih za opravljanje agencij za zaposlovanje (v nadaljevanju Pravilnik) opravlja dejavnost posredovanja dela tako, da delavce, ki so pri njej zaposleni na podlagi posebne pogodbe, posreduje uporabniku (delodajalcu) zaradi opravljanja dela. Sledi sklenitev pogodbe o zaposlitvi med agencijo in delavcem (58. člen ZDR), pri čemer je potrebno upoštevati denarne pravice najmanj v obsegu, ki na podlagi avtonomnih virov veljajo za delavce, ki so zaposleni pri uporabniku (59. člen ZDR). Z nastopom dela delavca pri uporabniku preide t.i. direktivna oblast agencije na uporabnika.

#### 3.1.1 Razmerje med uporabnikom, agencijo in delavcem

**Uporabnik** zagotavlja delo v dogovorjeni količini in obsegu (41. člen ZDR) in sprejme končno odločitev o primerčnosti delavca, ga uvede v delo, mu zagotovi tečaj iz varstva pri delu in izvede druge aktivnosti s področja varstva in zdravja pri delu ter oceni morebitno poskusno obdobje (Kresal, 2002, str. 128). Uporabnik nadalje organizira delo delavca, mu daje ustrezna navodila in napotke za delo, izvaja nadzor nad delom delavca, meri in ocenjuje količino in kakovost opravljenega dela (61. člen ZDR), kar je podlaga za obračun plače (60., 62. in 127. člen ZDR) delavca in podlaga za plačilo storitve.

**Agencija** poišče primerne delavce, ga predstavi uporabniku, in ga na podlagi skupne izbire zaposli tako, da z njim sklene pogodbo o zaposlitvi (3. člen pravilnika). Od uporabnika prevzete pogoje dela vnese v pogodbo o zaposlitvi (61. člen ZDR) in opravlja vse kadrovske naloge, ki so povezane z zaposlovanjem, vzdrževanjem zaposlitve in prenehanjem zaposlitve. Nadalje agencija zagotavlja obračun in izplačilo plače in drugih prejemkov delavca (60. člen ZDR) ter v dogovoru z uporabnikom delavca napoti na potrebna izobraževanja in usposabljanja, morebitni zdravniški pregled in izvede druge aktivnosti, ki jih predpisi nalagajo uporabniku (172. člen ZDR).



Slika 2: Odnos med agencijo, delavcem in uporabnikom

**Delavec** sklene z agencijo pogodbo o zaposlitvi. Pogodba ima v skladu z določili ZDR nekatere posebne značilnosti (60. člen ZDR), najpomembnejša je, da delavec opravlja delo pri uporabniku, po uporabnikovih pravilih in navodilih in z uporabnikovimi sredstvi. Delovno razmerje lahko skleneta za določen ali nedoločen čas (58. člen ZDR). Položaj delavca je zaščiten najmanj z določili splošne kolektivne pogodbe<sup>5</sup>, kateri so zavezane agencije za posredovanje (60. člen ZDR). Za izplačilo plače jamči agencija.

Če uporabnik krši obveznosti, ima delavec pravico odkloniti opravljanje dela (62. člen ZDR). Če delavec krši obveznosti je to lahko razlog za izredno odpoved pogodbe o zaposlitvi (111. člen ZDR). Delavec lahko odgovarja za nespoštovanje pogodbenih določil v specifičnih primerih tudi materialno (182.-185. člen ZDR).

### 3.3 Zakonske omejitve

Vpis članov je dovoljen le na lokaciji, ki je vpisana v koncesijski pogodbi (3. člen pravilnika). Tako je možno zaposliti je le državljane Republike Slovenije, Slovence brez slovenskega državljanstva, ki so pridobili osebno delovno dovoljenje in tujce, ki so pridobili delovno dovoljenje za nedoločen čas, če z mednarodnim sporazumom ni določeno drugače (4. člen pravilnika). Podlaga za posredovanje dela in zagotavljanje delovne sile je posebna pogodba med agencijo in uporabnikom (61. člen ZDR). Agencija ima pri napotitvi določene omejitve, ki so taksativno navedene v 57. členu ZDR. Uporabnik mora pred sklenitvijo dogovora iz 61. člena ZDR agencijo seznaniti z obstojem okoliščin iz prve in druge alineje 60. člena ZDR. Predčasno prenehanje potrebe po delu delavca pri uporabniku v posameznem primeru ne sme biti razlog za prenehanje pogodbe o zaposlitvi (58. člen ZDR). Agencija ne sme zagotavljati dela delavca uporabniku neprekinjeno ali s prekinitvami do enega meseca dalj kot eno leto, če gre ves čas za opravljanje istega dela z istim delavcem (59. člen ZDR). V pogodbi o zaposlitvi se delavec in agencija dogovorita, da bo delavec opravljal delo pri drugih uporabnikih, na kraju in v času, ki je določen z napotitvijo delavca na delo k uporabniku (60. člen ZDR). Agencija in delavec v pogodbi o zaposlitvi določita, da bodo višina plače in nadomestila odvisni od dejanskega opravljanja dela pri uporabnikih, upošteva kolektivne pogodbe in splo-

šne akte, ki zavezujejo posameznega uporabnika (62. člen ZDR).

Agencija je iz področja te dejavnosti dolžna vsako leto poročati pristojnemu ministrstvu.

V skladu z dogovorom med agencijo in uporabnikom mora biti delavec z napotitvijo na delo k uporabniku pisno obveščen o pogojih dela pri uporabniku in pravicah ter obveznostih, ki so neposredno vezane na opravljanje dela (61. člen ZDR).

## 4 Raziskava

Sloveniji je trenutno registriranih 69 koncesionarjev<sup>6</sup> za iskanje zaposlitve in posredovanje dela delavcev k uporabnikom.

V vzorec raziskave so bile zajete naslednje večje agencije za posredovanje dela delavcev:<sup>7</sup> ManPower Apel, agencija za zaposlovanje, d.o.o.<sup>8</sup>, Adecco HR, kadrovske svetovanje d.o.o.<sup>9</sup>, Atama, agencija za zaposlovanje d.o.o.<sup>10</sup>, Trenkwalder, kadrovske storitve, d.o.o.<sup>11</sup>, Agencija M servis d.o.o.<sup>12</sup>

Zajet vzorec predstavlja 7,2 % vseh ponudnikov na slovenskem trgu. Gre pa za večje agencije, ki po naši oceni pokrivajo več kot 1/2 trga v Sloveniji. V vzorcu so zajete agencije z dolgoletnimi izkušnjami na tem področju. Zaradi občutljivosti tematike smo rezultate prikazali tako, da so razvidne le temeljne značilnosti in cenovne prožnosti anketiranih pravnih subjektov.

### 4.1 Analiza trenutnega stanja ureditve posredovanja dela delavcev

#### 4.1.1 Prednosti trenutne ureditve posredovanja dela delavcev

##### Prednosti z vidika agencije

Kot pglavitno prednost lahko navedemo relativno dovolj fleksibilno zakonodajo glede na dejstvo, da gre za novejšo obliko storitve v slovenskem prostoru.

##### Prednosti z vidika uporabnika

Slovenska praksa<sup>13</sup> je evidentirala, da uporabnik z „najetimi“ delavci uspešno **uravnava nasprotja** med potrebno količino zaposlenih delavcev in težko predvidljivimi spremembami v izvajanju poslovnih procesov, poveča

<sup>5</sup> V primeru, da veljavnost SKP ne bo podaljšana bodo delavci uživali najmanj pravice, ki so predpisane v ZDR.

<sup>6</sup> Vir: [http://www.gov.si/mdds/2006/04/koncesije\\_splosne\\_april05.pdf](http://www.gov.si/mdds/2006/04/koncesije_splosne_april05.pdf), Seznam koncesionarjev, ki opravljajo dejavnost posredovanja dela ter posredovanja in zagotavljanja delovne sile (splošne koncesije), (7.5.2006)

<sup>7</sup> V nadaljevanju bodo v raziskavi zajeti samo tisti izsledki, ki ne vplivajo na konkurenčnost agencij. Več o delovanju agencij si lahko ogledate na njihovih spletnih straneh.

<sup>8</sup> Vir: [http://www.manpower.si/podjetja/najem\\_delovne\\_sile/](http://www.manpower.si/podjetja/najem_delovne_sile/), Najem delovne sile z dne 7.5.06

<sup>9</sup> Vir: [http://www.adecco.si/kadrovanje/najem\\_delavcev.asp](http://www.adecco.si/kadrovanje/najem_delavcev.asp), Posredovanje dela z dne 7.5.06

<sup>10</sup> Vir: <http://www.atama.si/>, Posojanje delavcev z dne 7.5.06

<sup>11</sup> Vir: <http://www.trenkwalder.com/sl/>, Najem delovne sile najboljši preko Trenkwalderja, z dne 7.5.06

<sup>12</sup> Vir: <http://www.magencija.si/de/storitve/>, Najem kadrov oz. zagotavljanje dela z dne 7.5.06

<sup>13</sup> Povzeto po izkušnjah agencij, na podlagi pregledane spletne dokumentacije



si dinamičnost odgovorov na tržne spremembe. Prav tako tudi navidezno zmanjšuje število zaposlenih v podjetju, saj se tovrstni „strošek dela“ skriva med stroške storitev.

Zaradi obsežnih kadrovskih baz in kadrovanja na zaloگو mu agencija **praviloma hitro zagotovi dodatno delovno silo**, ki ima običajno potrebne delovne izkušnje. Uporabnik se tako **razbremeni** problemov, ki so povezani s kadrovanjem, zaposlitvijo in odpuščanjem delavcev in se izogne zapletenemu zaposlovanju za določen čas.

S storitvami agencije pridobi sodelovanje **specialistov** za področje kadrovanja, ki poskrbijo tudi za vsa personalna, administrativna in druga dela pri obračunavanju in izplačevanju plač. Uporabnik lahko izmed nabora „najatih“ delavcev zelo učinkovito izbira kandidate, ki jih lahko zaposli kot svoje redne sodelavce – **rekrutacija**.

**Positivno** za uporabnike je, da jim fleksibilne oblike zaposlovanja omogočajo sposobnost sprotne prilagajanja zaposlovanja tržnim razmeram. Hkrati je za delodajalce to najcenejši način za prilagajanje števila zaposlenih glede na spremembe na trgu. Delodajalcem lahko fleksibilne oblike zaposlovanja in dela omogočijo konkurenčno prednost, saj jim znižajo stroške dela in stroške prilagajanja spremembam na strani povpraševanja po njihovem proizvodu ali storitvi. „**Positivni vidik fleksibilnosti** je v večji možnosti prilagajanja faktorjev proizvodnje, zlasti dela, profitnemu motivu“ (Ignjatović, Kramberger, 2000, str. 449).

Za fleksibilne oblike zaposlitve in dela se delodajalci odločajo predvsem v času nestabilnega povpraševanja po njihovih proizvodih ali storitvah.

**Prednosti z vidika delavca**, ki jih je evidentirala slovenska praksa so, da se delavci **iz brezposelnosti** učinkovito in hitro vračajo v zaposlitev in vzpostavljajo najboljše odnose s potencialnim delodajalcem, **začetniki** pa preko sistema posojanja pridobivajo potrebne delovne izkušnje.

Za delavce so **pozitivne značilnosti** fleksibilnih oblik zaposlovanja in dela večje možnosti in priložnosti za zasluzek, „po pogojih in v poslih, ki so zelo različni in lahko človek sam izbira med njimi“ (Ignjatović, Kramberger, 2000, str. 448).

Nudi jim tudi večjo možnost usklajevanja delovnega življenja z ostalimi področji v življenju, dodatni zasluzek in nekateri poudarjajo celo to, da so s sklenitvijo fleksibilnega delovnega razmerja manj vezani na določenega delodajalca (Felstead, Jewson, 1999, str. 76).

#### 4.1.2 Slabosti trenutne ureditve posredovanja dela delavcev uporabnikom

##### Slabosti z vidika delodajalca

Čeprav večjih slabosti za delodajalca ni zaslediti, pa vendar kaže izpostaviti, da trenutna ureditev ne omogoča, da bi agencije lahko zagotovile dovolj hitro delavce zaradi administrativnih postopkov. Tako pogodbeno razmerje je časovno omejeno na maksimalno eno leto za isto delovno mesto pri istem delodajalcu.

Agencije prav tako ne morejo zaposlovati tujcev, ki nimajo dovoljenja za stalno prebivanje v Republiki Sloveniji (Belopavlovič et al, 2003, str. 245).

##### Slabosti z vidika uporabnika

Slovenska praksa in analiza pri pripravi tega gradiva je evidentirala naslednje slabosti najema delavcev z vidika uporabnika:

- Višja cena storitve glede na strošek dela zaradi provizije agencije in DDV-ja, ki se plača na celotno storitev vključno z materialnimi stroški (službena obleka) in povračili (prevoz na delo, prehrana). Po 24. členu Zakona o DDV (ZDDV, Uradni list RS, 89/98) se obračunava in plačuje po stopnji 20% od vsakega prometa blaga, storitev in uvoza blaga z nekaterimi izjemami, kamor pa te storitve ne sodijo.
- Zahteva po natančnem planiranju časa trajanja potrebe po delavcih.
- Časovna omejitev zaposlitve za istega delavca za enako delovno mesto pri istem uporabniku več kot eno leto brez prekinitve:

##### Slabosti z vidika delavca

„**Negativna značilnost** je manjša ekonomska varnost in izguba občutka socialne varnosti, ki izhaja le iz trajnejših delovnih razmerij, saj jih podpirajo družbene pogodbe o blaginjski socialni politiki. Zato se delavci kljub skušnjavam po večjem zaslužku v negotovih poslih pretežno raje odločajo za slabše plačane, a bolj varne službe – če je to seveda možno“ (Ignjatović, Kramberger, 2000, str. 448).

Delavcem fleksibilne oblike zaposlitve pomenijo tudi neugodno razporeditev njihovega delovnega časa in manjše možnosti napredovanja. „**Negativna stran** je tudi, da pride do odpuščanja ljudi“ (Ignjatović, Kramberger, 2000, str. 449).

#### 4.1.3 SWOT analiza finančnega/fleksibilnega vidika uporabnika

Analizo notranjega in zunanjega okolja združimo v tako imenovani SWOT matriki. Le-ta je zelo učinkovit način identificiranja prednosti in slabosti kot elementov analize notranjega okolja ter priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz analize zunanjega okolja. Priskrbi nam informacije, ki nam pomagajo prepoznati vire in sposobnost podjetja v povezavi s konkurenčnim okoljem, v katerem le-to deluje. Je sredstvo, oziroma inštrument za odločanje uporabnika glede uporabe tovrstnih storitev.

## 4.2 Izsledki raziskave

V Sloveniji se za storitev posredovanja dela **odločajo** predvsem uspešna podjetja. Pogosto je v njih prisoten tuj kapital, ki to prakso že pozna. Zanje je značilno zelo natančno planiranje in vrednotenje stroškov dela po posameznih stroškovnih mestih in stroškovnih nosilcih. Njihova vodstva in kadrovske službe svojo osrednjo pozornost in delovne potenciale pretežno usmerjajo v strateška kadrovska vprašanja, kratkoročne in razvojno manj pomem-



<p><b>PREDNOSTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Večja fleksibilnost in hitrost pri uravnavanju nasprotij med potrebno količino delavcev (zaposlovanje in odpuščanje, nove večje potrebe ipd)</li> <li>• Večja dinamičnost odgovorov na tržne spremembe</li> <li>• Možnost navideznega zmanjšanja števila zaposlenih v podjetju (strošek dela je skrit med stroški storitev)</li> <li>• Ni rizika bolniške</li> <li>• Nižji strošek za nadomestilo za čakanje na delo</li> <li>• Razbremenitev notranjih kadrovskega procesov</li> <li>• Sodelovanje s specialisti na področju kadrovanja v okviru agencij</li> <li>• Ena izmed oblik rekrutacije - možnost selekcije izmed „najetih“ delavcev</li> <li>• Večja motivacija za delo „najetih“ delavcev</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dražja delovna sila (poleg plače, nadomesti, povračil, stroška provizije je potrebno na celotno storitev plačati še DDV v višini 20%)</li> <li>• Odpor socialnih partnerjev (v podjetju), zaradi občutka ogroženosti, saj ti delavci niso včlanjeni v sindikate</li> <li>• Natančno planiranje potrebe po delavcih (od-do)</li> <li>• Časovna omejitev za istega delavca za enako delo pri istem uporabniku (ne več kot eno leto)</li> </ul>
<p><b>PRILOŽNOSTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zadovoljiva ponudba agencij</li> <li>• tuje lastništvo podjetij daje garancijo nadaljnemu razvoju dejavnosti</li> <li>• dejavnost je v slovenskem prostoru sprejeta med uporabniki</li> <li>• razširitev ponudbe storitev na specifične skupine delavcev</li> </ul>	<p><b>NEVARNOSTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• neenakopravni položaj slovenskih podjetij v primerjavi s podjetji v tujini</li> <li>• zakonodaja bo ostala nespremenjena</li> <li>• odpor socialnih partnerjev (sindikato) do večje uveljavitve tovrstne oblike storitve</li> </ul>

Slika 3 SWOT analiza finančnega/fleksibilnega vidika uporabnika

bne kadrovske potrebe pa prepuščajo agenciji za zaposlovanje.

Agencije ponujajo **selekcija kadrov**, ki jo bodisi posebej zaračunajo kot fiksni znesek ali pa jo vključijo v provizijo ob posredovanju. Višina je lahko odvisna od časa, v katerem je bila ta oseba zaposlena na agenciji.

**Zdravniški pregled in izpit iz varstva pri delu:** obstaja možnost, da ga organizira agencija, ki ga posebej zaračuna uporabniku. Ta storitev ni brezplačna in v kolikor ima podjetje sklenjeno pogodbo z medicino dela, je v praksi za podjetje bolje, če se poslužuje svojega zdravnika.

**Službeno obleko** je smiselno, da jo zagotovi uporabnik.

**Obdobje zaposlitve** traja največ do 1 leta, z možnostjo veriženja pogodb.

**Razporejanje delavcev** je v celoti organizirano v okviru režima uporabnika. V kolikor le ta zaradi višje sile ne more zagotoviti dela za celotno obdobje trajanja pogodbe o najemu, določene agencije proti ustreznem nadomestilu garantirajo 70% minimalne plače v skladu z zakonom. Agencije ponujajo tudi zaposlitev na podlagi natančno planiranih učinkovitih ur. V tem primeru se cena storitve ustrezno poveča.

**Izračun plače** je dogovorjen, vendar največkrat v breme uporabnika in ga mora mesečno izvesti in ga skupaj s prišteti povračili nakazati agenciji. Možen je tudi drugačen dogovor vendar to spremeni višino storitve. V tem

primeru uporabnik evidentira samo opravljeno delo v obliki posnetka evidence ur, določi morebitno stimulacijo in druge gibljive dele. Preostalo (obračun plače, nakazilo na banko, plačilo davkov in prispevkov, itd), opravijo v agenciji.

Vsa **nadomestila**, z izjemo za bolniško odsotnost, so vedno v breme uporabnika.

**Obstaja** možnost zaračunavanja **izstopnih stroškov** zaradi prekinitve pogodbe o sodelovanju.

**Provizija** je oblikovana v fiksnem znesku na delavca, ali pa v višini odstotka na celotno vrednost storitve.

Na celotno storitev (plača, nadomestila, povračila stroškov za prehrano in prevoz, provizija agencije) je potrebno plačati **20% DDV**. Tu kaže ponovno poudariti nasprotje s storitvijo posredovanja dela dijakom in študentom. DDV se pri slednjih plača namreč izključno samo na koncesijsko dajatev, ki trenutno znaša 12%.

Nekatere agencije brezplačno ponujajo  **dodatne storitve**: razna testiranja, izobraževanja, nezgodno zavarovanje, ipd.

## 5 Predlogi

Fleksibilna zaposlitev v Evropi in tudi pri nas je potreba in ne zgolj možnost, ki bistveno pomaga k hitremu pril-

Tabela 1 Izsledki o obdavčitvi posredovanja dela delavcev in proviziji agencij v nekaterih evropskih državah<sup>14</sup>

	PLAČILO DDV-JA
<b>AVSTRIJA</b>	Agencija obračunava podjetjem 20% DDV na celoten znesek računa (stroški delavca in storitev agencije). Kasneje pa dobijo celoten znesek DDV povrnjen skozi obračun vstopnega od države.
<b>NEMČIJA</b>	Agencija obračunava podjetjem 16% DDV na celoten znesek (stroški delavca in storitev agencije). Kasneje pa enako kot v Avstriji dobijo cel DDV vrnjen skozi obračun vstopnega davka.
<b>ITALIJA</b>	Agencija obračunava podjetjem 20% DDV samo na svojo maržo (pribitek za storitev agencije), ne pa na neposredni strošek delavca. V Italiji se torej DDV obračuna samo na storitev agencije in podjetja, ki za svoje storitve ne zaračunavajo polnega DDV. Zato tudi ne morejo vstopnega davka uveljavljati v celoti.
<b>SLOVENIJA</b>	Na celotno storitev (plača, nadomestila, povračila stroškov za prehrano in prevoz, provizija agencije) je potrebno plačati tudi DDV v višini 20%.

gajanju tržnim razmeram. Fleksibilnost sama po sebi ne bi smela biti cilj, ampak strategija, kako se odzivati na določene potrebe.

Gotovo vse priložnosti in možnosti, ki se ponujajo, v Sloveniji še niso izrabljene. Poudariti je treba, da se pri storitvi posredovanja dela dijakom in študentom v osnovo za obračun DDV vštevata zgolj storitev koncesionarja, pod storitev posredovanja dela delavcev uporabnikom pa celotna storitev z vsemi stroški plače, vključno z davki in prispevki, povračila za prevoz na delo in prehrano, ki jih mora plačati uporabnik delodajalcu (agenciji). To kaže na neenakopraven položaj kategorije storitve „najema“ delavcev v primerjavi s storitvijo posredovanja dela dijakom in študentom.

Poleg tega smo priča dvojni obdavčitvi, saj se zaračunavajo davki, prispevki in davek na plačilno listo na eni strani, ter DDV na že plačane davke in prispevke (24. člen ZDDV), kar v tujini ni praksa. Raziskava je namreč pokazala, da je strošek „najetega“ delavca večji kot strošek dela redno zaposlenega delavca. Zato bo ta storitev do uskladitve zakonodaje nekonkurenčna.

Čeprav je razporejanje najetega delavca fleksibilnejše, pa je potrebno upoštevati vse prednosti in slabosti, ki se z najemom dela delavcev kažejo.

Obstoječe stanje lahko izboljšamo izključno tako, da se spremeni davčna zakonodaja v tistem delu, ki govori da je potrebno plačati DDV na celotno storitev agencije za posredovanje dela delavcev uporabnikom. Zaradi transparentnosti in večje fleksibilnosti trga dela, bi morali davek zaračunavati izključno na storitev posredovanja (provizijo). Možna rešitev po vzgledu Avstrije in Nemčije je, da se DDV sicer plača na celoten znesek (stroški delavca in storitev agencije), kasneje pa bi ga podjetja dobila v celoti vrnjenega skozi obračun vstopnega davka. Ko utemeljujemo ta predlog ne moremo mimo dejstva, da je cena dela za funkcioniranje trga zelo pomembna. Stroškovna primerljivost pa nam tu kaže zelo velike razlike:

- študentsko delo, ni prispevkov davkov, plačilo DDV zgolj na provizijo agencije,

- delovno razmerje polno obremenitev z davki in prispevki,
- za nekatere davčne zavezance ni možno uveljavljati izstopnega DDV-ja oz. ga lahko uveljavljajo le delno, zato je storitev za njih dražja.

Naslednje, kar bi morala zagotoviti država je, da to področje še bolj jasno uredi v zakonodaji. Nedopustno je namreč, da terminologija na tem področju ni usklajena, saj v 57. členu ZDR zasledimo izraz „posredovanje dela delavcev drugemu uporabniku“ v Pravilniku o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje, v 2. členu, pa izraz „posredovanje dela“. Menimo, da je izraz posredovanje dela delavcev drugemu uporabniku ustrežnejši, saj v praksi agencija ne izvaja dela pri uporabniku, ampak delavce uporabniku le zagotovi.

Na novo bi morali opredeliti pravice in obveznosti delavcev, ki jih posreduje agencija in vlogo agencij in podjetij, ki se odločajo za te storitve. Ob tem bi morala zakonodaja dopustiti tudi možnost, da bi agencije lahko posredovale delo delavcev drugemu uporabniku tudi s tujimi osebami, ki opravljajo deficitarne poklice.

## 6 Sklep

Eno izmed najbolj pogostih vprašanj, ki si jih zastavljajo podjetja je, kako biti še bolj fleksibilen in tako povečati svojo konkurenčnost. Vsako podjetje išče na svoj način odgovore na to vprašanje.

Zato bi za zaključek želela poudariti, da je fleksibilnost potrebna, ni pa dovolj za zagotovitev konkurenčnosti podjetja. Nikakor ne sme biti sinonim za improvizacijo, saj predstavlja eno izmed možnosti za določene segmente populacije, da vstopijo na trg dela. Vsekakor pa mora biti dejavnost organizirana tako, da je vzpostavljeno ravnovesje med zahtevano konkurenčnostjo ter potrebo po socialni koherenci. Čeprav se potrebe po fleksibilnih oblikah opravljanja dela zelo hitro povečujejo, je glavni razvoj dejavnosti posredovanja dela še pred nami. Zaradi

<sup>14</sup> Informacije smo zbrali, na podlagi razgovorov z zaposlenimi v slovenskih agencijah za posredovanje dela delavcev, ki imajo tuje lastništvo in predstavništva tudi v drugih evropskih državah.

heterogenih okolij je pričakovati še večjo specializacijo agencij. Pri tem je pomembna proizvodno/storitvena naravnost, stopnja brezposelnosti, kupna moč, stopnja kvalifikacije delovno sposobne populacije... V katero smer bo šel razvoj je močno povezano tudi z vprašanjem dela dijakov in študentov v času šolanja, katero v zadnjem času zopet postaja zelo aktualno.

## 7 Literatura in viri

### Literatura:

- Belopavlovič, N., et al., (2003): „*Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) s komentarjem*“, GV, Ljubljana
- Felstead, A., Jewson, N., (1999): „*Flexible Labour and Non – Standard Employment*“ An Agenda of Issues, Global Trends in Flexible Labour, MacMillan Press, London.
- Ignjatović, M., Kramberger, A., (2000): „*Fleksibilizacija slovenskega trga dela, Statistična omrežna sodelovanja za boljšo evropsko usklajenost in kakovostno sodelovanje*“, Statistični dnevi, Radenci, 13. – 15. november 2000, Statistični urad Republike Slovenije, Statistično društvo Slovenije, Ljubljana
- Kresal, B., Kresal, Š. K., (2002): „*Zakon o delovnih razmerjih s komentarjem in stvarnim kazalom*“, Založniška hiša Primath, Ljubljana
- Serlavos, R., Aparicio-Valverde M., (2000): „*Flexible Working Practices: The Challenges for Europe*“, *New Challenges for European Human resource Management*, MacMillan Press, London.
- Svetlik, I., (2004): „*Uvod: razpoke v zgodbi o uspehu*“, *Razpoke v zgodbi o uspehu*“, založba Sophia, Ljubljana

### Viri:

- Lipičnik, B., (2000): „Fleksibilna zaposlitev - zgolj možnost ali potreba?“, Evrobilten št. 14., <http://evropa.gov.si/publikacije/evrobilten/evrobilten-14-10/> z dne 7.5.2006
- Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje (Uradni list RS, št. 48/99, 79/2000, 30/2003, 54/2003-odločba US in 67/2003 - popravek odločbe US)
- Ustava R Slovenije (Uradni list RS/I, št. 33-1409/1991)
- Zakon o delovnih razmerjih /ZDR/ (Uradni list RS, št. 42/2002)
- Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti /ZZZPB/ (Uradni list RS, št. 5/1991 (17/1991, 2/1994 - popr.), 12/1992, 12/1993-ZUPDN93, 71/1993, 38/1994, 80/1997 Odl.US: U-I-343/94, 69/1998, 67/2002, 2/2004-ZDSS-1 (10/2004 - popr.), 63/2004-ZZRZI)
- Zakon o davku na dodano vrednost /ZDDV/ (Uradni list RS, št. 89/1998, 17/2000 Odl.US, 19/2000 Odl.US: U-I-39/99, 27/2000 Odl.US: UI 173/99, 66/2000 Odl.US: U-I-78/99-20, 30/2001, 82/2001 Odl.US: U-I-188/99-19, 67/2002, 30/2003 Odl.US: U-I-383/02-12, 101/2003, 45/2004, 75/2004 Odl.US: U-I-412/02-13, 114/2004, 132/2004 Odl.US: U-I-143/03-9)

**Andrej Raspor** je leta 2001 končal študij visokošolske smeri na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju. Na isti fakulteti je nadaljeval s študijem na univerzitetne smeri in diplomiral v letu 2003, ter pridobil naziv univerzitetni diplomirani organizator dela – kadrovske smeri. Trenutno obiskuje 3 letnik doktorskega študija Menedžment kadrov in delovna razmera, na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Zaposlen je v družbi HIT d.d. iz Nove Gorice, kot direktor razvoja kadrov.

**Nevenka Volk Rožič** je leta 2004 diplomirala na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju ter pridobila naslov univerzitetna diplomirana organizatorica dela. Študij nadaljuje v 2. letniku magistrskega študija Menedžment kadrov in delovna razmerja, na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Zaposlena je v družbi Inovacijski center igralniških tehnologij d.o.o. kot vodja razvoja kadrov.

# Pomen osnov konkurenčne prednosti podjetja v skladu s šolo na temelju znanja

Tomaž Čater

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija, tomaz.cater@ef.uni-lj.si

V prispevku se ukvarjamo s šolo na temelju znanja kot enim od štirih pristopov k razlaganju nastajanja konkurenčnih prednosti na ravni podjetja. Na vzorcu 225-ih slovenskih podjetij ugotavljamo, da le-ta vidijo relevantno osnovo konkurenčne prednosti predvsem v strukturnem kapitalu in tihem znanju ter v nezmožnosti kopiranja znanja. Izkaže se, da več kot je v podjetju relevantnega znanja in bolj kot ima podjetje kakovosten sistem managementa znanja, večji sta konkurenčna prednost in uspešnost podjetja, kar pomeni, da predstavlja prispevek precej nedvoumno podporo šoli o osnovah konkurenčne prednosti na temelju znanja. Med vsemi obravnavanimi osnovami v skladu s to šolo imata na konkurenčnost in uspešnost podjetja največji vpliv ustrezno izvajanje nalog managementa znanja in nezmožnost kopiranja znanja.

**Ključne besede:** podjetje, znanje, konkurenčna prednost, uspešnost, empirična raziskava;

## 1 Uvod

Predmet tega prispevka je analiza osnov konkurenčne prednosti v skladu s šolo na temelju znanja na primeru slovenskih podjetij. Naš namen je osvetliti povezavo med osnovami konkurenčne prednosti in uspešnostjo podjetij. Da bi dosegli tako opredeljeni namen raziskave, v prvem delu tega prispevka najprej predstavljamo bistvo razlage nastanka konkurenčne prednosti v skladu s šolo na temelju znanja in podajamo pregled dosedanjih empiričnih raziskav, povezanih s to tematiko. Drugi del prispevka se nanaša na empirično raziskavo o osnovah konkurenčne prednosti po šoli na temelju znanja in njihovi povezavi s konkurenčnostjo in uspešnostjo slovenskih podjetij. Najprej predstavljamo metodološko ozadje raziskave, nato njene temeljne rezultate, nakar povsem na koncu sledi še sklep.

## 2 Osnove konkurenčne prednosti podjetja v skladu s šolo na temelju znanja

### 2.1 Izvor konkurenčne prednosti v skladu s šolo na temelju znanja

Osnovno sporočilo šole na temelju znanja je, da v konkurenčnem boju zmaga tisto podjetje, ki razpolaga z več relevantnega znanja kot njegovi konkurenti. Konkurenčna prednost po tej šoli torej izhaja iz relevantnega znanja, kar pomeni, da lahko osnovni model šole na temelju znanja

prikažemo kot vzročno-posledično zaporedje "znanje → konkurenčna prednost (konkurenčni položaj) → uspešnost". Znanje naj bi bilo dobra osnova konkurenčne prednosti predvsem zato, ker je podvrženo učinkom ekonomije obsega in širine. To pomeni, da lahko podjetje, ko znanje enkrat ima, le-tega z zanemarljivimi dodatnimi stroški uporabi na več različnih frontah (Grant, 1997).

Poleg samega obstoja znanja mora le-to, če naj je na njem mogoče graditi konkurenčno prednost, izpolnjevati tudi nekatere pogoje. Ker so ti pogoji v strokovni literaturi večkrat že bili obravnavani (glej na primer Čater, 2001a), jih tu ne bomo podrobno ponavljali. Na kratko omenimo le, da so ključni pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, predvsem vrednost, redkost, nemobilnost, nezamenljivost ter nezmožnost kopiranja znanja s strani konkurentov.

### 2.2 Klasifikacija znanja kot osnove konkurenčne prednosti

Ko gre za vprašanje, kako klasificirati znanje, lahko rečemo, da v strokovni literaturi obstaja veliko različnih pristopov. V nadaljevanju se zato omejujemo le na tiste, ki najbolj determinirajo šolo na temelju znanja. Pučko (1998) znanje glede na to, na koga je to znanje vezano oziroma kako globoko je vtakano v delovanje podjetja, deli na (1) znanje posameznika, (2) znanje skupin oziroma teamov ter (3) utelešeno znanje. Slednje se nanaša na celotno podjetje in je ponavadi formalizirano in eksplicitno izraženo. Po mnenju Demaresta (1997) se to znanje nahaja v surovinah, proizvodih in storitvah, strojih in mehaniz-



mih, poslovni praksi in procesih ter okolju in kulturi. V zvezi s to klasifikacijo znanja se v strokovni literaturi velikokrat omenja tudi členitev intelektualnega kapitala podjetja na njegov človeški in strukturni del. Človeški kapital temelji na znanju zaposlenih, njihovih spretnostih, inovacijskih sposobnostih, iznajdljivosti, pa tudi na vrednotah, kulturi in filozofiji podjetja. Človeški kapital ne more biti last podjetja, lahko se zgolj najame. Zaposleni lahko torej z znanjem kadarkoli odidejo, zato predstavlja ta kapital za podjetje precejšnjo negotovost. Strukturni kapital na drugi strani pomeni vse neoprijemljive dejavnike, ki ostanejo v podjetju tudi potem, ko ga posamezniki zapustijo. V nasprotju s človeškim kapitalom je torej strukturni kapital last podjetja (Edvinsson in Sullivan, 1996), zato je za podjetje tudi precej manj tvegan. Razdelimo ga lahko v dve skupini, na kapital v odjemalcih (potencial kupcev, podatkovne baze o kupcih, itd.) in na organizacijski kapital. Slednjega je možno še naprej podrobneje razčleniti na več podskupin, vključuje pa procese, dokumentacijo, sistem motiviranja, inovacije, itd. (Pučko, 1998).

Poleg zgornjih strokovna literatura pogosto obravnava tudi klasifikacijo znanja, kot jo je predlagal madžarski filozof Polany. Polany deli znanje v dve skupini (Nonaka in Takeuchi, 1995), in sicer na tiho in eksplicitno znanje. Tiho znanje je osebno obarvano (t.j. globoko zakoreninjeno v posameznikovih dejanjih, izkušnjah, idealih, vrednotah, čustvih, itd.) in ga je zato težko formalizirati in posredovati, kar vse otežuje management tega znanja. Posameznik lahko to vrsto znanja pridobi le z neposredno izkušnjo na nekem področju (Inkpen, 1996). Na drugi strani je eksplicitno znanje takšno, da ga lahko kodiramo na objektivni način, zato je prenosljivo v formalnem, sistematičnem jeziku. Najdemo ga v priročnikih, patentnih dokumentih, tehničnih navodilih, računalniških programih, itd. (Edvinsson in Sullivan, 1996). Ob zgornji delitvi znanja je najbrž precej jasno, da je za podjetje eksplicitno znanje manj zanimivo. Povedano še drugače, osnova konkurenčne prednosti podjetja je verjetno lahko predvsem tiho znanje, še posebej, če podjetju uspe to znanje nekako potencialno kodirati in hkrati zagotoviti, da je ta kodifikacija vseeno težko prenosljiva v uporabo v druga podjetja (Grant, 1997).

### 2.3 Management znanja in njegove naloge

Posledica vse večjega pomena znanja je potreba po razvijanju ustreznega sistema ravnanja s tem znanjem. Če želimo, da daje pričakovane rezultate, t.j. pomaga pri ustvarjanju konkurenčne prednosti, mora biti njegov temeljni namen spremeniti čim večji delež človeškega kapitala, ki je za podjetje precej tvegan, v njegov strukturni kapital in ga na ta način nekako "privezati" na podjetje (Lank, 1997). Da bi bilo to mogoče, morajo biti glavne naloge managementa znanja v podjetju predvsem naslednje (Carter, 2001b):

- (1) Na strateški ravni mora management znanja v podjetju (a) najprej vzpostaviti miselnost, ki je "usmerjena v znanje", (b) poskrbeti, da je podjetje sposobno anali-

zirati in planirati svoje znanje, ter (c) zagotoviti ustrezno poslovno okolje, ki omogoča ustvarjanje novega znanja.

- (2) Na taktični ravni mora management znanja zagotoviti, da je podjetje sposobno (a) identificirati znanje, s katerim razpolaga, (b) pridobivati novo znanje, (c) ga pravilno shraniti v svojem "spominu" ter (d) ustvarjati nove sisteme, ki omogočajo uspešno in učinkovito alokacijo znanja v podjetju.
- (3) Na operativni ravni mora management znanja poskrbeti, da pravo (relevantno) znanje pride do pravih ljudi ob pravem času in da so ga le-ti tudi sposobni uporabiti.

### 2.4 Pregled empirične podprtosti šole na temelju znanja

Šola na temelju znanja je v strokovni literaturi razmeroma dobro empirično podprta. Najti je moč predvsem nekatere raziskave, ki potrjujejo neposreden pozitiven vpliv znanja, vezanega na zaposlene, na konkurenčno prednost, tržni delež (Makovec-Brenčič in Žabkar, 2001), rast prodaje (Hall, 1991), dobičkonosnost kapitala, sredstev in prihodkov ter dodano vrednost na zaposlenega (Čater in Alfirevič, 2003). Povezanost izkušnje kot posebne vrste znanja in uspešnosti so testirali Piercy, Kaleka in Katsikeas (1998) in ugotovili, da več izkušnje pomeni večjo dobičkonosnost investicij, večji tržni delež in hitrejšo rast prodaje. Pučko (2002) v svoji raziskavi odkriva, da podjetja izmed vseh vrst znanja še najpomembnejšo osnovo konkurenčne prednosti vidijo v znanju skupin, s precej visoko oceno pa je ocenjen tudi tehnični know-how. Končno omenimo tudi raziskavo, ki jo navaja Riesenberger (1998) in je zanimiva predvsem zato, ker našteva vrste znanja glede na to, kolikšen delež podjetij je posamezno vrsto znanja uvrstilo v kategorijo najvišje pomembnosti. Kot najpomembnejša vrsta znanja se je pokazalo znanje o kupcih (izbralo ga je kar 96% podjetij), sledijo pa tehnološko znanje (87%), znanje, vezano na lastne sposobnosti (86%), znanje, vezano na proizvode (85%), znanje, vezano na trg (83%), in znanje o konkurenci (81%). Ista raziskava tudi navaja glavne koristi od znanja. Večjo hitrost reagiranja, izboljšano inovativnost in proces odločanja ter večjo učinkovitost je kot neposredno korist oziroma posledico znanja izbralo kar 83% podjetij, le malo manj (82%) podjetij pa je kot pozitivno korist od znanja izpostavilo tudi večjo prilagodljivost podjetja.

## 3 Metodološko ozadje empirične raziskave

V prispevku se, kot že rečeno, osredotočamo na preverjanje povezave med osnovami konkurenčne prednosti, kot jih razlaga šola na temelju znanja in uspešnostjo podjetja. To povezavo testiramo z naslednjo raziskovalno hipotezo.



*Več kot je v podjetju relevantnega znanja in bolj kot ima podjetje kakovosten sistem managementa znanja, večja je njegova uspešnost.*

Kot osnovno populacijo za empirično raziskavo smo vzeli vsa slovenska podjetja, pri izbiri enot v vzorec pa smo se zatekli k stratificiranemu vzorčenju<sup>1</sup>. Podatki so bili zbrani tako, da smo po začetnem testnem anketiranju v desetih podjetjih za sodelovanje skupaj zaprosili 508 podjetij. Odgovorjenih in vrnjenih je bilo 252 vprašalnikov, dodatno pa smo jih zaradi številnih manjkajočih odgovorov sami izločili še 27, kar pomeni, da je bilo ustreznih 225 vprašalnikov oziroma da je bila končna stopnja odgovora glede na celoten vzorec 44,3%. Anketiranje je v celoti potekalo po pošti.

Strukturo podjetij v vzorcu je moč prikazati po več kriterijih, med katerimi izpostavljam naslednje:

- Pravna oblika: delniška družba (45,3%), družba z omejeno odgovornostjo (54,7%);
- Sektor: proizvodni (33,3%), storitveni (34,2%), trgovinski (32,4%);
- Velikost<sup>2</sup>: majhno (33,3%), srednje (33,3%), veliko (33,3%);
- Leto ustanovitve: leta 1989 ali prej (50,7%), leta 1990 ali kasneje (49,3%).

Če predstavljeno strukturo podjetij v vzorcu primerjamo z dejansko strukturo slovenskih podjetij po teh kriterijih, za katere je moč dobiti uradne statistične podatke Statističnega urada Republike Slovenije, moramo ugotoviti, da seveda vzorec ni najbolj reprezentativen, kar je večinoma posledica že pojasnjene in argumentirane uporabe stratificiranega vzorčenja.

Večina vprašanj v vprašalniku je od anketirancev zahtevala, da svoj odgovor podajo v obliki stopnje (ne)strinjanja s ponujenimi trditvami oziroma da ocenijo skladnost zapisane trditve z dejanskim stanjem v podjetju. Pri teh vprašanjih smo anketirancem ponudili pet možnih odgovorov (gre za t.i. 5-stopenjsko Likertovo skalo), kjer ocena 1 pomeni popolno nestrinjanje, ocena 5 pa popolno strinjanje. Na ta način smo zbrali podatke za osnove konkurenčne prednosti v skladu s šolo na temelju znanja, medtem ko smo do podatkov o uspešnosti podjetij prišli delno z vprašalnikom (tako smo zbrali podatke za ocene nefinančnih kazalcev uspešnosti) delno pa preko baze podatkov Gospodarskega vestnika (tako smo zbrali podatke o finančnih kazalcih uspešnosti).

Da bi testirali relevantnost šole na temelju znanja in s tem preverili veljavnost postavljene raziskovalne hipoteze,

moramo ugotoviti, kako je število točk pri spremenljivkah v okviru te šole povezano z uspešnostjo podjetja. V ta namen smo na osnovi študija strokovne literature izbrali nekaj spremenljivk (prikazane so v tabeli 1), ki po našem mnenju kar najbolj merijo, kako se to, kar uči šola na temelju znanja, odraža v slovenski podjetniški praksi. Iz teh spremenljivk smo nato izoblikovali nekatere sestavljene spremenljivke (konstrukte), s katerimi operiramo v celotnem empiričnem delu prispevka. Oblikovanje omenjenih konstruktov je izgledalo tako, da smo posamezne spremenljivke iz vprašalnika združevali oziroma iz njih izračunali povprečja. Skupno oceno relevantnosti šole na temelju znanja smo na primer dobili tako, da smo izračunali aritmetično sredino<sup>3</sup> točk posameznih proučevanih vrst znanja, njihovih značilnosti ter izvajanja nalog managementa znanja (glej tabelo 1).

Na kratko naj se ustavimo tudi pri opisu spremenljivk, s katerimi ocenjujemo uspešnost podjetja. Kot smo že omenili, uporabljamo tako kazalce finančne uspešnosti kot tudi kazalce nefinančne uspešnosti, in sicer (1) čisto dobičkonosnost kapitala, (2) dobičkonosnost sredstev, (3) dobičkonosnost prihodkov, (4) celotno ekonomičnost, (5) ekonomičnost poslovanja, (6) dodano vrednost na zaposlenega, (7) delež stalnih kupcev, (8) delež stalnih dobaviteljev, (9) fluktuacijo zaposlenih, (10) delež odhodkov za izobraževanje in usposabljanje, (11) delež odhodkov za raziskave in razvoj ter (12) delež reklamacij v vseh izdobjih.

## 4 Temeljne ugotovitve empirične raziskave

### 4.1. Stanje glede osnov konkurenčne prednosti

Kot smo že zapisali, vse znanje ni enako pomembno za razvijanje konkurenčne prednosti. Nekoliko boljše osnovo konkurenčne prednosti kot v znanju, vezanem na ljudi (ocena 3,56), podjetja vidijo v znanju, vezanem na podjetje kot celoto (ocena 3,83), še posebej v tistem njegovem delu, ki mu pravimo organizacijski kapital (ocena 3,92). Podobno je višje kot eksplicitno (ocena 3,31) ocenjeno tiho znanje (ocena 3,67) (glej tabelo 1). Izmed vseh značilnosti znanja podjetja ocenjujejo, da je za njihovo konkurenčnost daleč najpomembnejša nezmožnost kopiranja znanja s strani konkurentov (ocena 3,47), precej manj po-

<sup>1</sup> Izbira stratificiranega načina vzorčenja je bila nujna zaradi širših ciljev raziskave, kot jih je moč obravnavati v okviru tega prispevka. Z raziskavo smo namreč med drugim preverjali tudi, kakšne so razlike v osnovah konkurenčne prednosti med posameznimi skupinami podjetij, na primer med velikimi, srednjimi in majhnimi podjetji. Ker bi bilo z uporabo enostavnega slučajnega vzorčenja kot najboljše alternative v vzorcu praktično nemogoče zagotoviti zadosten delež velikih in srednjih podjetij (s tem pa tudi ne bi bilo mogoče testirati razlik med temi skupinami podjetij), smo torej v raziskavi morali uporabiti stratificirano vzorčenje.

<sup>2</sup> Pri delitvi podjetij na majhna, srednja in velika smo se držali določil Zakona o gospodarskih družbah Republike Slovenije (Zakon o gospodarskih družbah (ZDG-F), 2001).

<sup>3</sup> Uteži (ponderji) posameznih osnovnih spremenljivk pri izračunavanju sestavljenih spremenljivk so bile enake, saj na objektivni način, na primer na podlagi dosedanjih dognanj strokovne literature, ni bilo mogoče ugotoviti, da je smiselno, da različne spremenljivke v skupni oceni nosijo različno težo.

Tabela 1: Pomen znanja in njegovih značilnosti ter izvajanje nalog management znanja v slovenskih podjetjih

Znanje, značilnosti znanja in izvajanje nalog management znanja	Aritm. sred.	Stand. odkl.
a) Človeški kapital	3,56	1,16
b) Strukturni kapital	3,83	1,07
c) Eksplicitno znanje	3,31	1,05
d) Tiho znanje	3,67	1,05
e) Vrednost znanja	2,16	0,87
f) Heterogenost znanja	2,16	0,85
g) Redkost znanja	2,82	1,12
h) Trajnost znanja	2,19	0,82
i) Nezamenljivost znanja	2,84	1,11
j) Nemobilnost znanja	2,84	1,05
k) Nezmožnost kopiranja znanja	3,47	1,10
l) Izvajanje nalog managementa znanja	3,04	0,78

membne pa so ostale značilnosti, še najmanj vrednost, heterogenost in trajnost znanja (glej tabelo 1). Med faktorji, ki otežujejo kopiranje znanja, imajo najvišji pomen potreba po "dozorevanju" znanja v podjetju (ocena 3,43), kompleksnost znanja (ocena 3,40) in velik pomen konteksta, v katerem je znanje razvito (ocena 3,38). Kar zadeva naloge managementa znanja, je splošna ugotovitev predvsem ta, da podjetja teh nalog v povprečju ne izvajajo v tolikšni meri (ocena 3,04), kot bi jih morala. Najvišje je ocenjena naloga motiviranja zaposlenih (ocena 3,57), ki pa sploh ni bistvena naloga managementa znanja. Precej visoko oceno ima tudi naloga pridobivanja in posodabljanja znanja (3,37) ter spodbujanja ustvarjanja novega znanja (ocena 3,31), medtem ko izvajanje ostalih vitalnih nalog managementa znanja ni dovolj dobro.

## 4.2 Povezava med osnovami konkurenčne prednosti in uspešnostjo

V skladu z našo raziskovalno hipotezo v prispevku preverjamo, kako skupna ocena šole na temelju znanja (neodvisna spremenljivka) vpliva na uspešnost podjetja (odvisne spremenljivke), kar z drugimi besedami pomeni, da v bistvu preverjamo smiselnost šole na temelju znanja. Ker so tako odvisne kot tudi neodvisne spremenljivke izražene metrično, je za testiranje povezav med njimi mogoče uporabiti metodo regresije. Kot kaže tabela 2, gre med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami večinoma za pozitivne povezave, razen pri kazalcu fluktuacije zaposlenih in kazalcu deleža reklamacij v vseh izdobjih, kjer so te povezave negativne, kar pa je normalno, saj nižja fluktuacija in manj reklamacij kažeta na večjo uspešnost podjetja. Skupna ocena šole na temelju znanja torej očitno vpliva na uspešnost, saj statistično značilno povezavo najdemo pri prav vseh kazalcih uspešnosti. Te povezave so nekoliko močnejše pri finančnih kazalcih uspešnosti (s skupno oceno šole na temelju znanja je namreč moč pojasniti večinoma med 15% in 25% njihovega variranja), medtem ko so pri nefinančnih nekoliko šibkejše (s skup-

no oceno šole na temelju znanja je namreč moč pojasniti večinoma le med 5% in 15% njihovega variranja). Kar zadeva glavne osnove konkurenčne prednosti v skladu s šolo na temelju znanja, je moč statistično značilne povezave z večino kazalcev uspešnosti najti pri prav vseh obravnavanih osnovah. Te povezave so nekoliko močnejše pri izvajanju nalog managementa znanja, nezmožnosti kopiranja znanja ter skupaj vseh značilnosti znanja, kjer deleži z regresijo pojasnjene variranja finančnih kazalcev večinoma presegajo 25% (nekoliko nižji, približno med 5% in 15%, so ti deleži le pri nefinančnih kazalcih).

Z dodatno analizo želimo sedaj preveriti še, ali imajo posamezne skupine osnov v skladu s šolo na temelju znanja relativno različno močan vpliv na uspešnost podjetja in, če ga imajo, katere so tiste skupine osnov, ki imajo največji vpliv. Glede na to, da so tako odvisne kot neodvisne spremenljivke metrične, lahko uporabimo metodo parcialne korelacije, s katero ugotavljamo relativni vpliv vsake posamezne osnove (izločen je torej vpliv vseh ostalih osnov) na posamezne kazalce uspešnosti. Kot kaže tabela 3, ima največji pozitiven vpliv na večino kazalcev uspešnosti izvajanje nalog managementa znanja (parcialni korelacijski koeficienti znašajo med 0,025 pri deležu reklamacij v vseh izdobjih in 0,275 pri dobičkonosnosti sredstev), za tem pa še nezmožnost kopiranja znanja (parcialni korelacijski koeficienti znašajo med 0,057 pri deležu odhodkov za raziskave in razvoj in -0,157 pri fluktuaciji zaposlenih). Pri vseh ostalih osnovah konkurenčne prednosti v skladu s šolo na temelju znanja so njihove povezave s kazalci uspešnosti večinoma že precej nižje in praviloma tudi niso več statistično značilne. Na temelju parcialne korelacijske analize lahko torej zaključimo, da imata med vsemi obravnavanimi osnovami največji vpliv na uspešnost podjetja izvajanje nalog managementa znanja in nezmožnost kopiranja znanja, medtem ko vrstnega reda ostalih osnov konkurenčne prednosti objektivno ni mogoče natančno določiti, saj se rangi parcialnih korelacijskih koeficientov pri različnih kazalcih uspešnosti precej razlikujejo.

Tabela 2: Preverjanje vpliva skupne ocene šole na temelju znanja in posameznih osnov konkurenčne prednosti v skladu s šolo na temelju znanja na uspešnost z metodo univariatne (linearne) regresijske analize

Odvisna spr. (Y) = Uspešnost		Neodvisna spr. (X) = Skupna ocena šole in ocene osnov konk. prednosti							
		Šola na tem. znan.	Človeški kapital	Strukturni kapital	Ekspl. znanje	Tiho znanje	Značiln. znanja	Nezmož. kopiranja	Naloge man. znan.
Čista dobičkonosn. kapitala	R <sup>2</sup>	0,214 <sup>(+)</sup>	0,212 <sup>(+)</sup>	0,214 <sup>(+)</sup>	0,145 <sup>(+)</sup>	0,197 <sup>(+)</sup>	0,249 <sup>(+)</sup>	0,278 <sup>(+)</sup>	0,277 <sup>(+)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Dobičkonosnost sredstev	R <sup>2</sup>	0,251 <sup>(+)</sup>	0,248 <sup>(+)</sup>	0,253 <sup>(+)</sup>	0,134 <sup>(+)</sup>	0,212 <sup>(+)</sup>	0,304 <sup>(+)</sup>	0,313 <sup>(+)</sup>	0,319 <sup>(+)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Dobičkonosnost prihodkov	R <sup>2</sup>	0,260 <sup>(+)</sup>	0,220 <sup>(+)</sup>	0,298 <sup>(+)</sup>	0,131 <sup>(+)</sup>	0,206 <sup>(+)</sup>	0,320 <sup>(+)</sup>	0,320 <sup>(+)</sup>	0,347 <sup>(+)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Celotna ekonomičnost	R <sup>2</sup>	0,193 <sup>(+)</sup>	0,161 <sup>(+)</sup>	0,217 <sup>(+)</sup>	0,088 <sup>(+)</sup>	0,151 <sup>(+)</sup>	0,261 <sup>(+)</sup>	0,253 <sup>(+)</sup>	0,263 <sup>(+)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Poslovna ekonomičnost	R <sup>2</sup>	0,160 <sup>(+)</sup>	0,201 <sup>(+)</sup>	0,200 <sup>(+)</sup>	0,121 <sup>(+)</sup>	0,139 <sup>(+)</sup>	0,226 <sup>(+)</sup>	0,246 <sup>(+)</sup>	0,243 <sup>(+)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Dodana vrednost na zaposlenega	R <sup>2</sup>	0,104 <sup>(+)</sup>	0,145 <sup>(+)</sup>	0,133 <sup>(+)</sup>	0,064 <sup>(+)</sup>	0,132 <sup>(+)</sup>	0,180 <sup>(+)</sup>	0,170 <sup>(+)</sup>	0,203 <sup>(+)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Delež stalnih kupcev	R <sup>2</sup>	0,083 <sup>(+)</sup>	0,054 <sup>(+)</sup>	0,060 <sup>(+)</sup>	0,040 <sup>(+)</sup>	0,065 <sup>(+)</sup>	0,050 <sup>(+)</sup>	0,053 <sup>(+)</sup>	0,083 <sup>(+)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,001	0,001	0,000
Delež stalnih dobaviteljev	R <sup>2</sup>	0,023 <sup>(+)</sup>	0,019 <sup>(+)</sup>	0,030 <sup>(+)</sup>	0,009 <sup>(+)</sup>	0,019 <sup>(+)</sup>	0,014 <sup>(+)</sup>	0,008 <sup>(+)</sup>	0,025 <sup>(+)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,038	0,010	0,163	0,038	0,079	0,174	0,017
Fluktuacija zaposlenih	R <sup>2</sup>	0,117 <sup>(-)</sup>	0,068 <sup>(-)</sup>	0,090 <sup>(-)</sup>	0,045 <sup>(-)</sup>	0,084 <sup>(-)</sup>	0,100 <sup>(-)</sup>	0,109 <sup>(-)</sup>	0,144 <sup>(-)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
Delež odhodkov za izobraž. in usposab.	R <sup>2</sup>	0,141 <sup>(+)</sup>	0,119 <sup>(+)</sup>	0,106 <sup>(+)</sup>	0,071 <sup>(+)</sup>	0,081 <sup>(+)</sup>	0,145 <sup>(+)</sup>	0,131 <sup>(+)</sup>	0,167 <sup>(+)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Delež odhodkov za raziskave in razvoj	R <sup>2</sup>	0,096 <sup>(+)</sup>	0,079 <sup>(+)</sup>	0,095 <sup>(+)</sup>	0,032 <sup>(+)</sup>	0,062 <sup>(+)</sup>	0,172 <sup>(+)</sup>	0,147 <sup>(+)</sup>	0,149 <sup>(+)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,000	0,000	0,007	0,000	0,000	0,000	0,000
Delež reklamacij v vseh izdobavah	R <sup>2</sup>	0,175 <sup>(-)</sup>	0,075 <sup>(-)</sup>	0,178 <sup>(-)</sup>	0,076 <sup>(-)</sup>	0,131 <sup>(-)</sup>	0,140 <sup>(-)</sup>	0,175 <sup>(-)</sup>	0,184 <sup>(-)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

## 5 Sklep

V raziskavi smo preverjali povezavo med osnovami konkurenčne prednosti, kot jih razlaga šola na temelju znanja, ter uspešnostjo podjetja. Ugotovili smo, da slovenska podjetja v strukturnem kapitalu vidijo pomembnejšo osnovo konkurenčne prednosti kot v človeškem kapitalu. Podobno vidijo pomembnejšo osnovo v tihem znanju kot v eksplicitnem znanju. Izmed različnih značilnosti znanja izpostavljajo predvsem pomen nezmožnosti kopiranja znanja s strani konkurentov. Ugotovili smo tudi, da več kot je v podjetju relevantnega znanja in bolj kot ima podjetje kakovosten sistem managementa znanja, večja je njegova uspešnost, kar pomeni, da lahko našo *raziskovalno hipotezo potrdimo*. Med vsemi obravnavanimi osnovami konkurenčne prednosti v skladu s šolo na temelju znanja imata na uspešnost podjetja največji vpliv zlasti ustrezno izvajanje nalog managementa znanja in nezmožnost kopiranja znanja.

Naše ugotovitve vsekakor večinoma potrjujejo sklepe empiričnih raziskav o osnovah konkurenčne prednosti v skladu s šolo na temelju znanja, ki so bile v preteklosti že opravljene tako v tranzicijskih gospodarstvih kot tudi v razvitih tržnih gospodarstvih. S tega vidika lahko torej ta prispevek šteje kot potrditev tega, kar so v svojih raz-

skavah ugotovili že mnogi avtorji, namreč, da so "notranje" osnove konkurenčne prednosti (tiste, ki izhajajo iz podjetja) vsekakor zelo pomembne za izgradnjo konkurenčne prednosti podjetja. To trditev lahko še dodatno podkrepimo z ugotovitvami številnih avtorjev, da imajo tako notranje kot zunanje osnove konkurenčne prednosti sicer res statistično značilen vpliv na uspešnost (Spanos in Lioukas, 2001), da pa so kljub temu precej bolj pomembne notranje osnove, saj je z njimi mogoče razložiti relativno večje deleže variranja uspešnosti. Razmerja med deleži pojasnjene variranja uspešnosti z notranjimi in zunanjimi osnovami, ki jih navajajo posamezne raziskave, se gibljejo od 45,8% proti 4,0% (Rumelt, 1991), 36,9% proti 6,2% (Mauri in Michaels, 1998), 55,0% proti 10,2% (Roquebert, Phillips in Westfall, 1996), pa vse do bolj "tesnih" 37,8% proti 18,5% (Hansen in Wernerfelt, 1989) in 36,0% proti 18,7% (McGahan in Porter, 1997), vse v prid notranjih osnov.

Vprašanje, na katerega bi na tem mestu veljalo odgovoriti, je tudi, kako je na rezultate vplivalo dejstvo, da smo raziskavo izvedli na primeru posttranzicijskega gospodarstva. Odgovor na to vprašanje je po našem mnenju dvoplasten. Temeljna ugotovitev, da obstaja jasna in statistično značilna povezava med upoštevanjem nauk šole na temelju znanja in uspešnostjo podjetja, je vsekakor pri-

Tabela 3: Preverjanje vpliva osnov konkurenčne prednosti v skladu s šolo na temelju znanja na uspešnost z metodo parcialne korelacijske analize

Odvisna spremenljivka (Y) = Uspešnost		Neodvisna spremenljivka (X) = Ocene osnov konk. prednosti						
		Človeški kapital	Strukturni kapital	Eksplicit. znanje	Tiho znanje	Značiln. znanja	Nezmož. kopiranja	Naloge man. znan.
Čista dobičkonosn. kapitala	Parc. R (rang)	0,066 <sup>(5)</sup>	0,068 <sup>(4)</sup>	-0,041 <sup>(7)</sup>	0,124 <sup>(2)</sup>	0,043 <sup>(6)</sup>	0,072 <sup>(3)</sup>	0,196 <sup>(1)</sup>
	$\alpha$	0,334	0,318	0,549	0,068	0,527	0,288	0,004
Dobičkonosnost sredstev	Parc. R (rang)	0,027 <sup>(6)</sup>	-0,026 <sup>(7)</sup>	0,135 <sup>(2)</sup>	0,103 <sup>(4)</sup>	0,106 <sup>(3)</sup>	0,072 <sup>(5)</sup>	0,275 <sup>(1)</sup>
	$\alpha$	0,687	0,698	0,046	0,127	0,118	0,286	0,000
Dobičkonosnost prihodkov	Parc. R (rang)	-0,023 <sup>(6)</sup>	0,100 <sup>(5)</sup>	0,103 <sup>(4)</sup>	0,000 <sup>(7)</sup>	0,129 <sup>(2)</sup>	0,108 <sup>(3)</sup>	0,189 <sup>(1)</sup>
	$\alpha$	0,740	0,139	0,131	0,999	0,058	0,110	0,005
Celotna ekonomičnost	Parc. R (rang)	-0,013 <sup>(6)</sup>	0,073 <sup>(4)</sup>	0,108 <sup>(3)</sup>	0,003 <sup>(7)</sup>	0,131 <sup>(2)</sup>	0,067 <sup>(5)</sup>	0,166 <sup>(1)</sup>
	$\alpha$	0,848	0,284	0,110	0,967	0,053	0,323	0,014
Poslovna ekonomičnost	Parc. R (rang)	0,051 <sup>(5)</sup>	0,019 <sup>(6)</sup>	0,077 <sup>(2)</sup>	0,009 <sup>(7)</sup>	0,051 <sup>(4)</sup>	0,064 <sup>(3)</sup>	0,208 <sup>(1)</sup>
	$\alpha$	0,456	0,781	0,257	0,894	0,453	0,346	0,002
Dodana vrednost na zaposlenega	Parc. R (rang)	-0,046 <sup>(7)</sup>	-0,081 <sup>(6)</sup>	0,126 <sup>(2)</sup>	0,112 <sup>(4)</sup>	0,099 <sup>(5)</sup>	0,124 <sup>(3)</sup>	0,232 <sup>(1)</sup>
	$\alpha$	0,499	0,232	0,062	0,098	0,144	0,068	0,001
Delež stalnih kupcev	Parc. R (rang)	-0,058 <sup>(4)</sup>	-0,042 <sup>(5)</sup>	0,010 <sup>(7)</sup>	0,077 <sup>(2)</sup>	0,016 <sup>(6)</sup>	0,131 <sup>(1)</sup>	0,072 <sup>(3)</sup>
	$\alpha$	0,391	0,538	0,885	0,259	0,818	0,053	0,287
Delež stalnih dobaviteljev	Parc. R (rang)	0,137 <sup>(1)</sup>	0,072 <sup>(4)</sup>	-0,025 <sup>(6)</sup>	-0,006 <sup>(7)</sup>	0,075 <sup>(3)</sup>	0,091 <sup>(2)</sup>	0,057 <sup>(5)</sup>
	$\alpha$	0,043	0,291	0,710	0,926	0,270	0,180	0,404
Fluktuacija zaposlenih	Parc. R (rang)	0,012 <sup>(6)</sup>	0,041 <sup>(4)</sup>	0,026 <sup>(5)</sup>	-0,048 <sup>(3)</sup>	-0,004 <sup>(7)</sup>	-0,157 <sup>(1)</sup>	-0,076 <sup>(2)</sup>
	$\alpha$	0,863	0,544	0,707	0,477	0,952	0,020	0,264
Delež odhodkov za izobraž. in usposab.	Parc. R (rang)	-0,086 <sup>(4)</sup>	-0,036 <sup>(5)</sup>	-0,027 <sup>(6)</sup>	0,014 <sup>(7)</sup>	0,109 <sup>(3)</sup>	0,149 <sup>(2)</sup>	0,150 <sup>(1)</sup>
	$\alpha$	0,204	0,596	0,687	0,839	0,109	0,027	0,026
Delež odhodkov za raziskave in razvoj	Parc. R (rang)	-0,030 <sup>(5)</sup>	0,014 <sup>(7)</sup>	0,110 <sup>(3)</sup>	-0,018 <sup>(6)</sup>	0,147 <sup>(1)</sup>	0,057 <sup>(4)</sup>	0,139 <sup>(2)</sup>
	$\alpha$	0,655	0,837	0,106	0,795	0,030	0,401	0,040
Delež reklamacij v vseh izdobavah	Parc. R (rang)	-0,070 <sup>(3)</sup>	-0,102 <sup>(1)</sup>	-0,020 <sup>(6)</sup>	-0,007 <sup>(7)</sup>	0,027 <sup>(4)</sup>	-0,070 <sup>(2)</sup>	0,025 <sup>(5)</sup>
	$\alpha$	0,305	0,133	0,771	0,913	0,693	0,300	0,712

čakovana, kar verjetno pomeni, da slovenski kontekst raziskave ni igral pomembnejše vloge, saj so do podobnih sklepov (kot smo že nakazali v prejšnjem odstavku) prišli tudi avtorji, ki so podobno problematiko obravnavali v razvitih tržnih gospodarstvih. Po drugi strani, pa podrobnejši pregled empiričnih ugotovitev odkriva, da je stanje glede izvajanja managementa znanja v slovenskih podjetjih relativno slabo. Razlog za to kaže morda iskati zlasti v dejstvu, da je bila več kot polovica (od tega velika večina velikih) podjetij v vzorcu ustanovljena že pred neodvisnostjo Slovenije. Ta podjetja so bila torej ustanovljena že v bivšem sistemu in številna med njimi so imela zaradi izgube relativno velikega trga bivše Jugoslavije in politično-gospodarskih sprememb v 90-ih letih prejšnjega stoletja nemalo težav. Ena od možnih razlag za ne ravno hvale vredno sliko managementa znanja v slovenskih podjetjih je torej lahko tudi ta, da so imela naša podjetja v obdobju tranzicije še relativno zelo malo izkušenj s poslovanjem v razvitem tržnem gospodarstvu oziroma da so bila preveč zaposlena z nekaterimi drugimi eksistenčnimi vprašanji (kot so na primer radikalno prestrukturiranje, iskanje novih trgov, itd.).

S prispevkom seveda nismo želeli prispevati zgolj k razpravi med akademiki, pač pa želimo z njim prispevati tudi k boljšim poslovnim praksam slovenskih podjetij.

Splošna uporabnost naših izsledkov za prakso je predvsem ta, da se morajo managerji zavedati, da različne osnove konkurenčne prednosti različno prispevajo h konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Z drugimi besedami to pomeni, da morajo moderna podjetja svojo konkurenčnost skušati graditi na redkih (če že ne enkratnih) in specifičnih oblikah znanja. Razlog za to je, da je znanje neoprijemljiv vir, ki ga konkurenti ne morejo zlahka posnemati. Ta nezmožnost posnemanja znanja je v večini primerov neposredna posledica njegove nevidnosti, kompleksnosti, komplementarnosti z drugimi viri v podjetju in specifičnega konteksta, v katerem je bilo to znanje v podjetju razvito. Vsako podjetje mora tudi skušati "privezati" čim večji del znanja, s katerim razpolaga, na podjetje kot celoto. Čeprav je lahko tudi znanje, vezano na posamezne zaposlene, zelo dobičkonosno, pa je takšno znanje ponavadi precej tvegano, saj lahko posameznik z njim kadar koli zapusti podjetje. Še slabše je, če to znanje prenese h konkurenci. Podjetje mora zato s stimuliranjem skupne uporabe in prenašanja znanja med zaposlenimi, kar seveda zahteva ustrezno organizacijsko strukturo, sistem najgrajevanja, teamsko delo, itd., skušati preoblikovati kar največji del znanja, vezanega na posameznike, v znanje, vezano na podjetje kot celoto.



## 6 Literatura

- Čater, T. (2001a) Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja, *Organizacija*, **34** (2), 64-74.
- Čater, T. (2001b) Knowledge Management as a Means of Developing a Firm's Competitive Advantage, *Management*, **6** (1-2), 133-153.
- Čater, T. in Alfirević, N. (2003) Sources of Competitive Success of Large Enterprises in Transition: The Case of Croatia and Slovenia, *Enterprise in Transition: 5th International Conference*, Tučepi, 22-24 May 2003, str. 2372-2392, Faculty of Economics, Split.
- Demarest, M. (1997) Understanding Knowledge Management, *Long Range Planning*, **30** (3), 374-384.
- Edvinsson, L. in Sullivan, P. (1996) Developing a Model for Managing Intellectual Capital, *European Management Journal*, **14** (4), 356-364.
- Grant, R. M. (1997) The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice, *Long Range Planning*, **30** (3), 450-454.
- Hall, R. (1991) The Contribution of Intangible Resources to Business Success, *Journal of General Management*, **16** (4), 41-52.
- Hansen, G. S. in Wernerfelt, B. (1989) Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organisational Factors, *Strategic Management Journal*, **10** (5), 399-411.
- Inkpen, A. C. (1996) Creating Knowledge through Collaboration, *California Management Review*, **39** (1), 123-140.
- Lank, E. (1997) Leveraging Invisible Assets: The Human Factor, *Long Range Planning*, **30** (3), 406-412.
- Makovec-Brenčič, M. in Žabkar, V. (2001) Competitive Advantage as a Result of Non-Price Factors: Application of the Structural Equation Model, *Economic and Business Review*, **3** (1), 25-44.
- Mauri, A. J. in Michaels, M. P. (1998) Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical Examination, *Strategic Management Journal*, **19** (3), 211-219.
- McGahan, A. M. in Porter, M. E. (1997) How Much Does Industry Matter, Really?, *Strategic Management Journal*, **18** (Summer Special Issue), 15-30.
- Nonaka, I. in Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Piercy, N. F., Kaleka, A. in Katsikeas, C. S. (1998) Sources of Competitive Advantage in High Performing Exporting Companies, *Journal of World Business*, **33** (4), 378-393.
- Pučko, D. (1998) Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo, *Organizacija* **31** (10), 557-565.
- Pučko, D. (2002) Analiza konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij, *Primerjajmo se z najboljšimi* (Prašnikar, J., ur.), str. 175-195, Finance, Ljubljana.
- Riesenberger, J. R. (1998) Knowledge – The Source of Sustainable Competitive Advantage, *Journal of International Marketing*, **6** (3), 94-107.
- Roquebert, J. A., Phillips, R. L. in Westfall, P. A. (1996) Markets vs. Management: What 'Drives' Profitability?, *Strategic Management Journal*, **17** (8), 653-664.
- Rumelt, R. P. (1991) How Much Does Industry Matter?, *Strategic Management Journal*, **12** (3), 167-185.
- Spanos, Y. E. in Lioukas, S. (2001) An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective, *Strategic Management Journal*, **22** (10), 907-934.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-F) (2001) Ur.l.RS št. 45/2001.

---

**Tomaz Čater** je zaposlen kot docent za področje managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Na isti fakulteti je leta 2003 doktoriral iz poslovno-organizacijskih znanosti. Njegova glavna raziskovalna področja so strateški management, planiranje in kontrola v podjetju, management znanja, management sprememb in management v športu.

---



# Struktura ponudbe e-izobraževanja v Sloveniji

Tanja Arh, Matjaž Kovačič, Borka Jerman-Blažič

Institut "Jožef Stefan", Laboratorij za odprte sisteme in mreže, Jamova 39, 1000 Ljubljana, Slovenija  
tanja@e5.ijs.si, matjaz@e5.ijs.si, borka@e5.ijs.si

V času, ko postaja razvoj človeških virov čedalje pomembnejši pogoj za nadaljnji razvoj sodobnih družb, se večajo potrebe po izobraževanju, usposabljanju in posodabljanju znanj. Vedno večje so tudi možnosti, ki jih na področju izobraževanja nudijo nove generacije izobraževalnih informacijskih tehnologij. Na trgu se pojavlja veliko ponudnikov različnih oblik e-izobraževanja, od ponudnikov izobraževalnih vsebin, ponudnikov e-tečajev brez ali s komunikacijo med učečimi se ter mentorji, do ponudnikov e-izobraževanja za pridobitev formalne izobrazbe. V prispevku je posebna pozornost namenjena izsledkom raziskave in opredelitvi strukture ponudbe e-izobraževanja v Sloveniji z namenom pridobiti čim širši spekter informacij o stanju e-izobraževalne ponudbe na slovenskem trgu. Rezultati raziskave podajajo izhodiščne podatke o strukturi ponudbe e-izobraževanja na slovenskem trgu izobraževalnih programov in predstavljajo izhodišče nadaljnjega raziskovanja e-izobraževalnega trga v Sloveniji.

**Ključne besede:** e-izobraževanje, ponudniki e-izobraževanja, struktura ponudbe, e-vsebina, e-tečaj

## 1 Uvod

Številne smernice in priporočila Evropske unije (»e-Learning Action Plan«, »eLearning Initiative«, »eLearning Programme«), Združenih narodov, Svetovne banke in drugih pomembnih mednarodnih institucij veliko pozornosti namenjajo razvoju in učinkoviti uporabi e-izobraževanja, ki postaja posebno aktualno za družbo, posameznika in izobraževalne institucije tudi zaradi pospešenega uvajanja koncepta vseživljenjskega izobraževanja (Trunk in Sulčič, 2004) kot enega ključnih in najvitalnejših elementov razvoja posameznika in družbe v funkciji zaposlovalnega in gospodarskega okolja ter naraščajočega pomena znanja, ki tako pri nas (SURs, 2002) kot v tujini (Vasquez Bronfman, 2000) krepi povpraševanje po različnih novih izobraževalnih oblikah. Povpraševanju po raznovrstnih izobraževalnih programih skušajo s svojo ponudbo slediti različne institucije, ki razvijajo nove oblike izobraževanja, pogosto podprte z informacijsko tehnologijo, predvsem internetom. E-izobraževanje ponujajo tako univerze kot komercialni ponudniki. Nekateri komercialni ponudniki vzpodbujajo v Evropi vse bolj poudarjeno vseživljenjsko izobraževanje, ki pa ni vezano zgolj na pridobivanje formalne izobrazbe. Univerze so sprva razvijale svoje lastne sisteme e-izobraževanja, vendar je šele razvoj e-poslovanja v poslovnem svetu sprožil hitrejši razvoj te dejavnosti in sodelovanje raznih institucij pri njegovem razvoju. Najprej so univerze želele razširiti svojo ponudbo z različnimi oblikami izobraževanja na daljavo, s temi poskusi uvajanja e-izobraževanja pa so se poča-

si vpeljevale tudi nove izobraževalne tehnologije. Ker je razvoj interneta omogočil hitro in odprto posredovanje gradiv, se je e-izobraževanje začelo pojavljati na vseh področjih dela.

Načrtovanega razmaha vseživljenjskega učenja kot enega od pogojev za doseganje lizbonskih ciljev na znanju temelječe družbe je nemogoče doseči z nespodbudnim odnosom do znanja, ki v veliki meri izhaja iz standardnih, klasičnih, uporabniku in sodobnemu človeku neprilagojenih oblik pridobivanja znanja. Če pričakujemo, da se morajo zahtevam hitrih tehnoloških sprememb prilagajati vsebine izobraževanja in usposabljanja, se morajo vzporedno z njimi oziroma še hitreje tem zahtevam prilagajati oblike in metode pridobivanja znanja. V teh okoliščinah so sodobne tehnologije tisti »optimalni« vmesnik med znanjem in njegovim uporabnikom, ki lahko v pogojih učenja »od zibke do groba«, prispevajo k privlačnosti in tudi učinkovitosti učenja. To je še posebej pomembno ob upoštevanju dejstva, da v proces vseživljenjskega učenja zaradi znanih vzrokov (zaposlovanje, osebna rast ipd.) vedno pogosteje vstopajo odrasli, tisti, ki jih šolske klopi in ex katedra posredovanja znanja prej odbija, kot privlači.

## 2 Dosedanje iniciative in tendence razvoja e-izobraževanja v Sloveniji

Projekti, ki so bili v Sloveniji povezani z razvojem e-izobraževanja, so se pogosto zaključili neuspešno. Velikokrat

je po velikih začetnih finančnih vložkih sledilo razočaranje, saj učinkov z izjemo marketinških ni bilo, ali pa so bili zelo majhni. Da bi se v prihodnje izognili težavam pri izvedbi projektov uvajanja e-izobraževanja, je potrebno upoštevati številne tehnološke in netehnološke dejavnike, ki jih opisujejo celovite rešitve implementacije e-izobraževanja. K uspešni izvedbi e-izobraževanja, izboru ustrezne računalniške infrastrukture in sistema za upravljanje e-izobraževanja bi nedvomno veliko pripomogla tudi sistematizacija e-izobraževanja na nacionalnem nivoju, ki bi ciljnim okoljem pomagala poenostaviti in pospešiti njegovo uvedbo. Nacionalna strategija uvedbe e-izobraževanja pa mora upoštevati tehnološke, ekonomske, organizacijske, vsebinske in didaktične vidike ter vključevati vlogo odgovornih institucij v državi. Zavedati pa se je potrebno še dveh pomembnih dejstev. Uporaba informacijskih tehnologij, predvsem interneta je v izobraževanju možna le, če sta izpolnjena dva temeljna pogoja (Keegan et al, 1993): (1) materialni oziroma objektivni pogoji, npr. zadostna računalniška in komunikacijska opremljenost ter primerne računalniške in komunikacijske rešitve, in (2) subjektivni pogoji kot npr. znanje in pripravljenost za uporabo interneta, ustrezni računalniška in internetna pismenost ter seveda pripravljenost in motiviranost za študij.

Študij na daljavo kot eden izmed glavnih generatorjev e-izobraževanja je bil v Sloveniji še v začetku devetdesetih let razmeroma nepoznan. Sredi devetdesetih let je začela delovati Nacionalna projektna enota (NCP) za študij na daljavo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani (NCP, 2002), ki je poskušala v Sloveniji zagotavljati ustrezne razmere na državni ravni za razvijanje e-izobraževanja kot sodobne in učinkovite oblike izobraževanja. Z namenom doseganja večje prilagodljivosti in dostopnosti e-izobraževanja, kakovostnejšega razvoja in izvajanja študijskih programov je poskušala povezovati različne akterje pri e-izobraževanju. Enota še danes deluje kot center znanja in informacij ter omogoča medsebojno izmenjavo izkušenj. Sočasno ali pozneje so potekali tudi drugi projekti študija na daljavo, interes za to obliko izobraževanja pa je naraščal. V nadaljevanju so omenjene le najpomembnejše iniciative.

- **CDED – Center za razvoj študija pri Univerzi v Mariboru** (CDED, 2004) nudi svetovalne in tehnične storitve s področja odprtega učenja in študija na daljavo vsem pedagoškim delavcem Univerze, po dogovoru pa tudi drugim izobraževalnim ustanovam. Naloga centra je zagotavljati strokovnost študijskega procesa na daljavo, transformacijo učnega gradiva in zagotavljanje kakovosti tehničnih storitev pri izvajanju tovrstnih študijskih programov.
- **Center za daljinsko izobraževanje na Fakulteti za elektrotehniko** (LTFE<sup>1</sup>) razvija lastne aplikacije. V sodelovanju s podjetjem ISKRATEL je bil v okviru centra razvit integrirani sistem za izobraževanje na

daljavo ECHO (<http://dl.ltfe.org>), ki je uporabljen v različnih ustanovah in podjetjih (Telekom Slovenije, Mobitel, osnovne šole ipd.).

- **MIRK – Zavod za projektno in raziskovalno delo na internetu**<sup>2</sup> in Zavod za odprto družbo sta v sodelovanju z Ministrstvom za šolstvo in šport v okviru programa Računalniško opismenjevanje in z Zavodom RS za šolstvo v zadnjih nekaj letih pripravljala pilotski projekt učenja na daljavo za osnovnošolce, in sicer na osnovi uporabe sodobnih telekomunikacijskih in informacijskih tehnologij. V letih 1999–2005 je projekt realizirala projektna skupina najprej na osnovnošolski in pozneje tudi na srednješolski ravni. Projekt je podal predlog rešitve načrtovanja in uvajanja e-izobraževanja, podprtega s telekomunikacijskimi in informacijskimi tehnologijami.

V nadaljevanju je potrebno omeniti še nekaj uspešnih iniciativ, ki so sistematično vzpodbujala naklonjenost uporabi sodobnih tehnologij v izobraževalnem procesu s strani odgovornih institucij. Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport ter Zavod RS za šolstvo sta izvajala politike za področje institucionalnega izobraževanja. Potrebno je izpostaviti program »**Računalniško opismenjevanje**« (<http://ro.zrsss.si/>), ki je v letih 1994–2000 zagotavljal, da se je Slovenija med državami, tedanjimi kandidatkami za vstop v EU, vedno nahajala na vrhu po kazalcih uporabe IKT v izobraževalnem procesu. Po obdobju programa »Računalniško opismenjevanje« na tem področju sicer ni bilo enovite politike, a so se aktivnosti v smeri podpore in financiranja uporabe IKT v izobraževalnem procesu nadaljevale. Akademska in raziskovalna mreža Slovenije (ARNES) je v tistem obdobju odigrala zelo pomembno vlogo vključevanja v sodobne tokove informacijske družbe, saj je izvajalcem izobraževalnega procesa že zgodaj omogočila dostop do svetovnega omrežja, različnih virov na akademskem omrežju in uporabo elektronskih poštnih predalov. Nekdanje Ministrstvo za informacijsko družbo (MID) je kot druga odgovorna institucija že od svoje ustanovitve močno podpirala področje e-izobraževanja. V letu 2003 so predstavili strategijo »**Republika Slovenija v informacijski družbi**«, v kateri se na več mestih poudarja pomen uporabe IKT v izobraževanju ter v skladu s smernicami EU tudi izobraževanje in delo na daljavo kot pomembni komponenti prihodnjega razvoja informacijske družbe v Sloveniji. Laboratorij za telekomunikacije Fakultete za elektrotehniko je v okviru projekta »**Poučevanje in učenje na daljavo**« ciljnih raziskovalnih projektov »Konkurenčnost Slovenije 2001–2006« začel izvajati projekt »Celovita uvedba e-izobraževanja na nacionalni ravni«. Priprava strategije je podprta s praktičnim razvojem e-vsebin, izvedbo e-izobraževanja ter usposabljanj za posamezne ciljne skupine. Strategija pokriva široko področje uporabe IKT v izobraževalnem procesu predvsem s stališča premagovanja prostorskih in časovnih ovir ter dostopnosti izobraževanja.

<sup>1</sup> LTFE - [http://www.ltfe.org/sola/demo/Os\\_mat/index.html](http://www.ltfe.org/sola/demo/Os_mat/index.html).

<sup>2</sup> MIRK - Mladi in računalniška kreativnost - <http://www.mirk.si>.

V naslednjem poglavju sta metodologija in pristop, ki sta bila uporabljena za kategorizacijo trenutnega stanja strukture e-izobraževanja v Sloveniji predvsem s stališča ponudbe, bolj podrobno predstavljena. Opisani in identificirani so uporabniki ter nivoji (oblike) e-izobraževanja kot tudi doseganje izkušnje.

### 3 Raziskava - struktura ponudbe e-izobraževanja v Sloveniji

#### 3.1 Metodologija in namen raziskave

Za potrebe raziskave strukture ponudbe e-izobraževanja, razvrstitve ponudnikov e-izobraževanja in storitev v Sloveniji, smo v prvem koraku informacije o ponudnikih storitev e-izobraževanja pridobivali s pomočjo internetnih iskalnikov, predvsem z iskalnimi gesli e-izobraževanje, spletno učenje, računalniško podprto učenje, spletni tečaji, izobraževanje na daljavo, e-tečaji, sistemi za upravljanje e-izobraževanja, e-vsebina in še nekaterimi drugimi sodobnimi iskalnimi gesli. V nadaljevanju smo iz pridobljenih zadetkov izluščili ponudnike in storitve e-izobraževanja. S pomočjo ponudnikovih spletnih strani smo poskušali pridobiti informacije o ponujenih storitvah in produktih e-izobraževanja. Za informacije, ki so bile potrebne za definiranje strukture ponudbe e-izobraževanja v Sloveniji, smo zaprosili odgovorne osebe in s pomočjo vprašalnika zbrali mnenje podjetij o njihovi e-izobraževalni ponudbi. V kolikor potrebnih informacij nismo mogli pridobiti ne s pomočjo vprašalnika kot tudi ne preko elektronske pošte, ponudnika storitev e-izobraževanja nismo uvrstili v raziskavo. Odgovore smo statistično obdelali in na podlagi analize le-teh postavili ključne indikatorje stanja uporabe e-izobraževanja v Sloveniji ter določili tako uporabo, kot ne uporabo storitev e-izobraževanja. Ključne so bile ugotovitve o identificiranih uporabnikih e-izobraževanja, identificiranih nivojih e-izobraževanja v Sloveniji ter nadaljnjih možnostih razvoja e-izobraževalnih storitev v Sloveniji.

Namen raziskave o strukturi ponudbe e-izobraževanja v Sloveniji je bil:

- spoznati dejavnike, ki vplivajo na razvoj in širitev uporabe e-izobraževanja v slovenskih podjetjih,
- oceniti trenutni položaj e-izobraževalnega trga v Sloveniji,
- identificirati različne nivoje (oblike) e-izobraževanja v Sloveniji,
- opredeliti strukturo ponudbe e-izobraževanja v Sloveniji,
- analizirati rezultate vprašalnikov.

Raziskava je bila opravljena med slovenskimi podjetji in organizacijami v smislu pregleda različnih e-izobraževalnih storitev, ki jih le-te nudijo. Pod drobnogled smo vzeli vzorec 55 podjetij in institucij.

#### 3.2 Uporabniki e-izobraževanja v Sloveniji

S pomočjo odgovorov na vprašalnike smo najprej razdelili uporabnike e-izobraževanja v skupine. Razvrstitev v skupine je bila potrebna zaradi različnega spektra tako uporabniških potreb kot tudi njihovih zahtev. Razlike so pričakovane, saj naša raziskava zajema e-izobraževanje v širšem pomenu, ne glede na to, ali poteka na osnovnošolskem nivoju ali pa se e-izobraževanje izvaja v poslovnih ali univerzitetnih okoljih, katera nedvomno zahtevajo bistveno drugačno izvedbo in s tem tudi drugačne prioritete uporabnikov. Z upoštevanjem potreb in zahtev uporabnikov smo jih uvrstili v skupine, ki so naštetje in opisane v nadaljevanju.

##### ■ Osnovnošolska in srednješolska okolja

To so okolja, kjer nastajajo velike navidezne šole, ki omogočajo učencem in učiteljem npr. dostop do knjižnice zunanjih gradiv, imajo prilagojen način dela za boljše in slabše učence ter uvedene nove pristope k samostojnejšemu učenju.

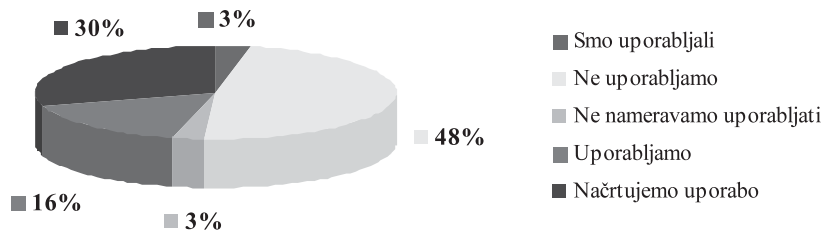
##### ■ Univerzitetna okolja

Ta okolja omogočajo študentom, da prihranijo pri stroških, ki nastanejo zaradi potovanja v oddaljene kraje. Največja prednost teh okolij je, da omogočajo večji vpis študentov v študijske programe ter lažje posodabljanje in razširjenje učnega gradiva. E-izobraževalno okolje nudi informacije o predmetih, urniku in pedagoškem osebju, dostop do elektronskih učnih gradiv in ostalih elementov posameznega predmeta, možnost dodajanja komentarjev in zaznamkov k posameznemu poglavju predmeta, prejemanje vaj, domačih nalog, seminarskih nalog, njihovo pošiljanje visokošolskemu učitelju in pregled ocen za posamezno obveznost, informacije o izpitnih rokih in prejetih ocenah in sledljivost študentom.

##### ■ Vseživljenjsko izobraževanje

Posamezniki z nadgradnjo svojega obstoječega in pridobitvijo novih znanj povečujejo možnost pridobivanja boljših zaposlitev, večjih finančnih prihodkov in nenazadnje večje kvalitete življenja. Znanstveni in tehnološki napredek ter spreminjanje proizvodnih procesov zaradi konkurenčnosti povzročajo hitro staranje uporabnih znanj in spretnosti, ki so jih ljudje pridobili med začetnim šolanjem. Pojavlja se zahteva po nenehnem izobraževanju in usposabljanju, ki posameznikom omogoča obnovitev znanja in napredovanje. Okolje vseživljenjskega izobraževanja je torej okolje, kjer si lahko posamezniki z nadgradnjo obstoječih in pridobivanjem novih znanj povečajo finančni prihodek, s tem pa tudi kvaliteto življenja. Vseživljenjsko učenje in ključne kompetence za vse so nujno potrebni prispevek k blaginji in socialni vključenosti. Evropska komisija je 10. novembra 2005 sprejela sklep<sup>3</sup>, da morajo vse članice pospešiti ritem reform na področju izobraževanja ali pa se bodo prihajajoče

<sup>3</sup> <http://europa.eu.int/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/05/1405&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>



Slika 1: Stanje na področju e-izobraževanja v slovenskih organizacijah konec leta 2002

generacije soočale s socialno izključenostjo. Vse kaže, da bo prav informacijsko komunikacijska tehnologija tisti gradnik vseživljenjskega izobraževanja, ki bo temelj učinkovitosti in ekonomičnosti izobraževalnega procesa.

#### ■ Ljudje s posebnimi potrebami

Hiter razvoj informacijskih in komunikacijskih tehnologij ter interneta vodi k razširitvi in uveljavljanju teh tehnologij na vseh ravneh izobraževanja. Žal osebe s posebnimi potrebami, kot so gluhi in naglušni, potrebujejo prilagojeno in izdatnejšo podporo. Sem spada predvsem spletno podprto video predavanje na zahtevo za potrebe gluhih in naglušnih. To je zelo pomembna ciljna skupina. Nove tehnologije jim omogočajo dostop do novih znanj in s tem posledično do novih zaposlitev.

#### ■ Poslovna okolja

Poslovna okolja imajo za uvedbo e-izobraževanja največ razlogov. Intenziven razvoj informacijske tehnologije (IT) spreminja organiziranost in delovanje podjetij ter vrsto znanj, potrebnih za delo in življenje v novonastalih okoliščinah. Za začetne stopnje uvajanja IT v podjetja je značilna informatizacija transakcijskih procesov (v računovodstvu, finančah in na kadrovskega področja) (Turban et al, 2002), zato ni nič čudnega, da je zgodnje uvajanje IT v izobraževanje povezano prav s podporo upravno-administrativnim aktivnostim (RIS 2000; Japelj in Čuček, 2000) in manj ključnim izobraževalnim procesom izobraževalnih institucij. V devetdesetih letih pa e-izobraževanje postaja vse pomembnejše tudi za podjetja, zaposlene in nezaposlene: e-izobraževanje vzpodbuja vseživljenjsko učenje ter osebni in profesionalni razvoj. Izkušnje v svetu in doma kažejo, da se e-izobraževanje v organizaciji praviloma uvaja predvsem z namenom zniževanja stroškov izobraževanja ter zaradi časovne in krajevnosti fleksibilnosti (Kokalj, 2003). Po mnenju IDC (International Data Corporation) naj bi v letu 2004 skoraj polovica usposabljanj in izobraževanj e-veščin potekalo s pomočjo e-izobraževanja. Ameriška družba za usposabljanje in razvoj trdi, da je v kateremkoli trenutku na svetovnem spletu na voljo več kot 650.000 tečajev (Dunn, 2003). Limbova (2004) trdi, da so delodajalci v Veliki Britaniji že prepoznali prednosti e-izobraževanja in do konca leta 2005 napovedujejo podvojitev odstotka organizacij, ki bodo začeli z

uvajanjem izobraževanja preko interneta. Ilustrativen je tudi podatek Ameriškega združenja za usposabljanje in razvoj, da je v ZDA odstotek e-izobraževanja iz leta 1998 narasel z 9 % na 19 % v letu 2001, danes pa kar 61 % vseh izobraževanj poteka preko interneta (Schweizer, 2004). Obvladovanje znanja pa postaja tudi v slovenskih podjetjih ključnega pomena za uspešno delovanje in obvladovanje hitrih sprememb v okolju. V kolikšni meri je e-izobraževanje prisotno v slovenskih podjetjih, ni natančnih podatkov, vendar pa različne študije kažejo, da se tudi ta oblika izobraževanja vse bolj uveljavlja. Vsako šesto večje podjetje uporablja e-izobraževanje, dodatna tretjina pa ga namerava v kratkem začeti uvajati. Taki so bili podatki raziskave podjetja Nevron ([www.nevron.si](http://www.nevron.si)) med 174 slovenskimi organizacijami z najmanj 250 zaposlenimi v decembru 2002 (slika 1).

Med tistimi v prvi in drugi skupini je dobra polovica takih, ki so oz. bodo postavili informacijski sistem e-izobraževanja ob sodelovanju zunanjih strokovnjakov, tretjina pa se oziroma se bo izobraževala prek zunanjih ponudnikov e-tečajev. Raziskava odkriva tudi vsebino e-izobraževanja. Organizacije si želijo na ta način pridobivati predvsem znanja tujih jezikov in namiznih računalniških programov, medtem ko je za e-učenje podjetniških znanj in IT tehnologij nekoliko manj zanimanja. Primerljiva slika tri leta pozneje pa bi bila verjetno nekoliko drugačna.

### 3.3 Identificirani nivoji (oblike) e-izobraževanja v Sloveniji

- **Baze znanja.** čeprav se dejansko ne uporabljajo neposredno za učenje, so najbolj osnovna oblika elektronskega učenja. Med baze znanja lahko štejemo tudi spletne iskalnike, saj lahko na podlagi ključnih besed pridemo do vsebine.
- **Podpora preko spleta.** Je oblika e-izobraževanja, ki deluje podobno kot baza znanja. Med podporo preko spleta spadajo pogovorne sobe, forumi, oglasne deske, e-pošta, pomoč v živo preko neposrednih sporočil. Zaradi teh možnosti lahko dobimo odgovore na bolj specifična vprašanja, ki jih nismo našli s pomočjo baz znanja, kot tudi hitrejša odgovore.
- **Asinhrono učenje** omogoča uporabniku prilagojeno časovno uporabo učnega gradiva. Skupnega sodelo-



Tabela 1: Struktura ponudbe e-izobraževanja v Sloveniji

Kategorije	Število ponudnikov v Sloveniji
1. Ponudniki e-izobraževanja in usposabljanja za pridobitev izobrazbe	6
2. Ponudniki e-tečajev in mentorstva	12
3. Ponudniki e-tečajev	7
4. Ponudniki izobraževalnih vsebin	10
5. Ponudniki najema sistema za upravljanje z učenjem	6

vanja udeležencev ni, izobraževalni proces pa se izvaja predvsem z branjem ali s predvajanjem video ali avdioposnetkov. Sodelovanje z drugimi udeleženci v izobraževalnem procesu je omejeno na uporabo oglašne deske, novičarskih skupin in e-pošte. Zaradi omejene interakcije je pri asinhronem učenju pomembno, da mentor/tutor lahko spremlja napredek uporabnika pri učenju. *E-pošta* je tipičen primer asinhrona komunikacije, ki omogoča komunikacijo z izbranimi prejemniki sporočil v sistemu in je posebej primerna za individualne konzultacije študentov z mentorjem/tutorjem. Komunikacija v obliki Peer2Peer (P2P) omogoča *neposredno komunikacijo* med posamezniki, ki med seboj nimajo vnaprej določenih povezav niti vlog. Tudi *diskusijski forumi* so osrednje asinhrono komunikacijsko orodje, s katerimi mentor organizira delo študentov.

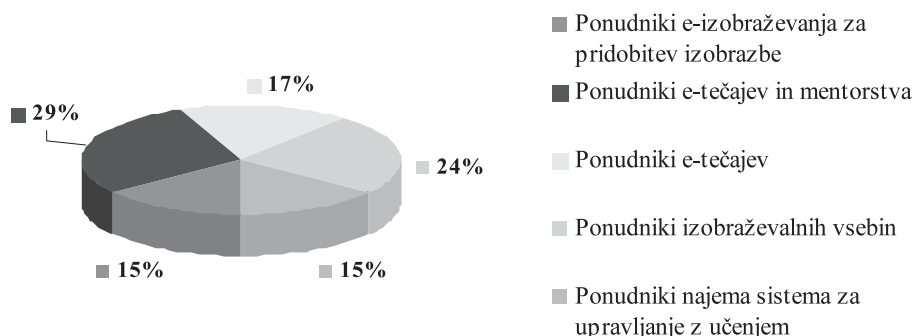
- **Sinhrono učenje** lahko primerjamo s tradicionalnim izobraževanjem, ki ponuja neposredno uporabo učnih gradiv v realnem času. Pri tem so učitelj in učeči se skupaj v istem prostoru. Ker pa so uporabniki e-izobraževanja na različnih lokacijah, se za neposredno izvajanje učnih gradiv uporabljajo različne tehnologije. Enosmerni video omogoča neposredni prenos ali prenos videoposnetka, dvosmerni video pa omogoča tudi interakcijo. Uporaba skupne aplikacije omogoča delo več uporabnikov z različnih krajev, predstavljena in grafična orodja omogočajo kakovostne predstavitve ipd. Taka oblika omogoča uporabnikom, da postavljajo vprašanja, dobijo odgovore, prispevajo k razpravam in tako spreminjajo potek

izobraževalnega procesa. *Klepatalnice* (ang. *Chat*) so tipičen primer sinhrona komunikacije.

### 3.4 Struktura ponudbe e-izobraževanja v Sloveniji

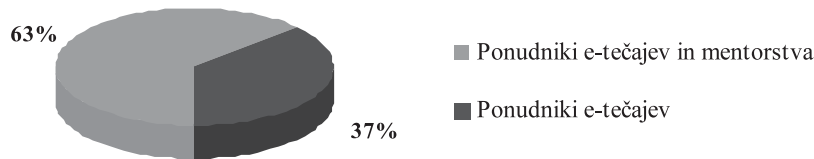
Kot je bilo že omenjeno, je v raziskavi sodelovalo 55 organizacij, v nadaljnjo analizo pa je bilo uvrščenih 41 organizacij. Z analizo anketnih vprašalnikov ter s pomočjo odgovorov ter informacij na ponudnikovih spletnih straneh smo definirali kategorije ponudbe e-izobraževanja v Sloveniji. Kategorije so prikazane v tabeli 1.

Slovenija je na področju e-izobraževanja v zadnjih letih dosegla precejšen napredek pri ponudbi e-izobraževanja. Predvsem velja omeniti napredek na področju storitev, ki nam ponujajo pridobitev formalne izobrazbe. Eden izmed pomembnejših vzrokov za vedno več ponudnikov za pridobitev formalne izobrazbe (6) je verjetno posledica dejstva, da se formalno v večji meri izobražujejo mlajši ljudje, ki so bolj dovzetni za sodobno informacijsko in komunikacijsko tehnologijo. Vedno več je tudi ponudnikov e-tečajev in mentorstva (12) ter ponudnikov najrazličnejših izobraževalnih vsebin (10). Razmerje med posameznimi identificiranimi skupinami je prikazano na sliki 2, iz katere je razvidno, da v slovenskem prostoru prevladujejo ponudniki e-tečajev in mentorstva, sledijo ponudniki izobraževalnih vsebin, ponudniki e-tečajev in na koncu ponudniki e-izobraževanja za pridobitev formalne izobrazbe ter ponudniki najema sistema za upravljanje e-izobraževanja. Posamezne identificirane skupine so v nadaljevanju bolj podrobne predstavljene.



Slika 2: Struktura ponudbe e-izobraževanja v Sloveniji





Slika 3: Ponudniki e-tečajev z mentorstvom in brez v Sloveniji

### 3.4.1 Ponudniki e-izobraževanja in usposabljanja za pridobitev izobrazbe

V Sloveniji imamo šest<sup>4</sup> ponudnikov e-izobraževanja, ki nudijo celosten program e-izobraževanja za pridobitev izobrazbe. Med temi ponudniki so nekateri, ki nudijo kombiniran sistem izobraževanja (ang. *Blended learning*), to pomeni kombinacijo klasičnega in e-izobraževanja. Celosten program izobraževanja pomeni, da ponudnik izvaja programe e-izobraževanja, ki se končajo s pridobitvijo stopnje izobrazbe, ki je ekvivalentna stopnji izobrazbe pridobljeni s klasičnim izobraževanjem. Pri takem izobraževanju so predvsem pomembne primerne in kvalitetno pripravljene učne vsebine, sistem za upravljanje e-izobraževanja (ang. *Learning Management System*) pa mora zagotavljati povezano platformo za posredovanje učne vsebine in upravljanje z učenjem. Obstajati mora en sam uporabniški vmesnik, ki podpira vrsto uporabnikov, vključno z učenci, vodji, sestavljalci vsebine, inštruktorji in skrbniki.

### 3.4.2 Ponudniki e-tečajev (brez in z mentorstvom)

V Sloveniji imamo kar nekaj ponudnikov e-tečajev, vendar pa žal niso vsi na enakem kakovostnem nivoju. E-tečaje lahko v prvi fazi razdelimo na tečaje z možnostjo mentorstva in na tečaje brez mentorstva. Tečaji z mentorstvom so nedvomno na višji ravni kot tečaji brez mentorstva, v kolikor namreč učeči se naleti na nerazumevanje vsebine oz. potrebuje dodatna pojasnila ali razlago, povpraša mentorja/tutorja, pri tem pa ne izgublja časa z razjasnitvijo problema ter iskanjem informacij po drugih virih oziroma vnovičnem pregledovanju vsebine kot mora storiti učenec e-tečajev brez mentorstva. Komunikacija med mentorjem in učečim se ponavadi poteka preko e-pošte ali klepetalnice. E-tečaji pa se ločujejo tudi po namenu. Nekateri tečaji so namenjeni izboljšanju znanja ali pa je njihov namen splošno izobraževanje na določenem področju medtem ko drugi tečaji nudijo tudi pridobitev mednarodnega certifikata oziroma potrdila o opravljenem tečaju. Taki e-tečaji so predvsem jezikovni in računalniški e-tečaji. Nekateri ponudniki izvajajo tudi kombinacijo klasičnih in e-tečajev. Pri poteku kombiniranih te-

čajev ponudniki izobraževanja ponavadi izvajajo izobraževanje preko interneta medtem ko končno ali vmesno preverjanje znanja poteka na klasičen način v učilnici in pod nadzorstvom. Pri slovenskih ponudnikih e-tečajev velja omeniti predvsem Spletno učenje (<http://www.spletno-ucenje.com>) in Spletno akademijo (<http://www.spletna-akademija.com>), saj oba ponudnika spletnih tečajev ponujata veliko število raznovrstnih e-tečajev, tako z mentorstvom ali brez. Slika 3 prikazuje razmerje med ponudbo e-tečajev z mentorstvom in brez mentorstva. Spodbudno je dejstvo, da se skoraj tretjina e-tečajev izvaja s pomočjo mentorjev/tutorjev.

### 3.4.3 Ponudniki izobraževalnih vsebin

Ponudniki vsebine imajo v svojih bazah izobraževalne vsebine; to so lahko predstavitve, aplikacije, izobraževalni filmi ter avdioposnetki. Ponudniki izobraževalnih vsebin vsebino iz svojih baz ponujajo svojim uporabnikom ali pa jo prodajajo izvajalcem e-tečajev ali e-izobraževanj. Le-ti morajo pretehtati smotrnost samostojnega razvoja učne vsebine, kajti mnogokrat je nakup že razvite vsebine ugodnejši. Pri takem nakupu pa se pojavlja tudi vprašanje kakovosti in ustreznosti vsebine. Za ponudnike vsebine je predvsem pomembna izdelava novih vsebin v skladu s priznanimi standardi za opis učnega gradiva. V kolikor namreč želijo svojo e-vsebino ponuditi različnim kupcem, ki uporabljajo različne sisteme za upravljanje e-izobraževanja, je nujna skladnost vsebine s kupčevim sistemom. V tem kontekstu sta predvsem pomembna dva standarda: **SCORM**<sup>5</sup> in **Dublin Core**<sup>6</sup>.

### 3.4.4 Ponudniki najema sistema za upravljanje z učenjem

Uspešno izvajanje e-izobraževanja v ciljnem okolju je pogojeno s sorazmerno visokimi začetnimi vložki. Poleg priprave izobraževalnih vsebin je potrebno vzpostaviti tehnološko infrastrukturo: strojno opremo (različni strežniki) in programsko opremo ter zagotoviti vzdrževanje in nadgradnjo obeh. Ponudniki storitev e-izobraževanja ciljnim okoljem ponudijo gostitev tehnološke infrastrukture ter podporo pri uvedbi celovitih rešitev e-izobraževanja.

<sup>4</sup> Med večjimi ponudniki lahko omenimo Višjo strokovno in Visoko poslovno šolo DOBA Maribor, Inter-es d.o.o., Višjo strokovno šolo - Šolski center Novo mesto, Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani, Fakulteto za management Univerze na Primorskem.

Tako se ciljna okolja ne ukvarjajo z nakupom drage programske in strojne opreme za e-izobraževanje ter z zagotavljanjem osebja, ki opremo vzdržuje in nadgrajuje.

V Sloveniji je bilo v zadnjem času izvedenih kar nekaj raziskav in evalvacij na temo odprtokodnih in komercialno dostopnih LMS in LCMS sistemov. Ena izmed raziskav, ki je temeljila na funkcionalnostih, ki jih LMS in LCMS sistemi morajo podpirati za uspešno izvedbo e-izobraževanja, je bila izvedena v Laboratoriju za odprte sisteme in mreže Instituta "Jožef Stefan" (Arh et al, 2005a). Pri raziskavi so bili upoštevani trije ključni dejavniki (kriteriji):

- učno okolje učečega se,
- sistem, tehnologija in standardi ter
- mentorstvo in didaktika.

Poleg podrobnih rezultatov o kakovosti ocenjenih sistemov za upravljanje e-izobraževanja ter primernosti za različna ciljna okolja in uporabnike, je bilo ugotovljeno, da so v Sloveniji najbolj podprti trije sistemi za upravljanje e-izobraževanja, ki so v nadaljevanju na kratko predstavljeni.

- **Sistem Moodle.** Moodle<sup>7</sup> je spletna aplikacija, ki je nastala leta 1999 na Curtin University v Perthu v Avstraliji. Kratica Moodle pomeni Modular Object Oriented Dynamic Learning Environment (modularno objektno orientirano dinamično učno okolje). Značilnost sistema je njegova enostavnost uporabe (dostop do programa se izvaja preko standardnega internetnega brskalnika ne zahteva nobenih dodatnih programov ali dodatnega znanja na strani uporabnika, ni potrebno nikakršno znanje internetnih tehnologij, razen brskanja po internetu), zato se priporoča

predvsem začetnikom. Moodle zaznamujeta predvsem dve pomembni značilnosti: **brezplačnost** in **odprta koda**. Predvsem brezplačnost zveni privlačno za šole in podjetja, ki jim vedno primanjkuje sredstev za uvajanje novih izobraževalnih tehnologij. Vednar pa sistem Moodle ponuja veliko več kot zgolj cenovno ugodnost. Če sistem primerjamo z drugimi brezplačnimi rešitvami (npr. Claroline<sup>8</sup> ali Manhattan), lahko ugotovimo, da gre za najboljši sistem med njimi in ga lahko primerjamo tudi z dragimi komercialnimi rešitvami. Program uporablja veliko slovenskih izobraževalnih ustanov: Gimnazija Ptuj in Velenje, Fakulteta za management – Univerza na Primorskem, Fakulteta za organizacijske vede – Univerza v Mariboru, Škofijska gimnazija Antona Martina Slomška Maribor, Višja strokovna šola Postojna itd. Na spletni strani <http://www.moodle.org> si je mogoče sistem tudi ogledati in preizkusiti. Namestitev sistema v strežnik s podatkovno zbirko in podporo za PHP je preprosta. Sistem nudi veliko število dodatkov, verjetno bo najuporabnejši dodatek za slovenski jezik, ki pa žal, ni brez napak. Napake so predvsem slovnične, pojavljajo se težave s šumniki. Dokumentacija za postavitve Moodle še ni prevedena, prav tako pa niso prevedene datoteke za pomoč.

- **Sistem E-CHO**, ki je bil v celoti razvit v slovenskem okolju in se uporablja v industriji, gospodarstvu ter nekaterih šolskih in akademskih okoljih, ustreza značilnostim, ki jih mora zagotavljati tako LMS kot tudi LCMS sistem. Zanj je zagotovljena tudi podpora na Fakulteti za elektrotehniko.

<sup>5</sup> Referenčni model prenosljivih gradnikov vsebine - SCORM (ang. Sharable Content Object Reference Model) skupine Advanced Distributed Learning (ADL) je bil razvit na pobudo ameriškega Ministrstva za obrambo SAS ter organizacij IMS in AICC. Ključne zahteve standarda SCORM so: dostopnost do vsebin različnih prodajalcev (accessibility), interoperabilnost med različnimi sistemi (interoperability), večkratna uporabnost vsebine (content reusability) in trajnost (durability). Najpomembnejši del standarda SCORM so metapodatki. V njih so zapisani podatki, kot so obseg, struktura, namen, uporabljeni formati, cena vsebine ipd. SCORM z njimi zelo jasno in razčlenjeno definira vsebine e-izobraževanja. V ta namen definira "Prenosljive gradnike vsebine" (ang. Sharable Content Objects), ki ponudnikom vsebin zagotavljajo možnost konsistentnega razvoja, prenosljivosti in ponovne uporabljivosti vsebin.

<sup>6</sup> Drugi pomemben standard je **Dublin Core** (DC), ki je predlog standarda za popis vsebin, ki je bil razvit predvsem za potrebe izobraževalnih vsebin in se je nato ob močni podpori Evropske komisije v državah EU pričel seliti tudi na druga področja. Predlog definira 15 osnovnih in obveznih atributov popisa vsebin in zalogo njihovih vrednosti. Vsak specifičen model ima neomejeno število dodatnih atributov, ki pa morajo biti razpoznavni. Razvoj metapodatkov na osnovi DC za področje izobraževanja teče pod okriljem projekta EU z imenom Ariadne (<http://www.ariadne-eu.org>), v katerega je vključenih več kot 300 izobraževalnih institucij in podjetij, ki se ukvarjajo z izobraževanjem. Predpis je prodrl tudi v večino evropskih univerz, kjer je že prisotna ideja o prostem dostopu do vseh izobraževalnih vsebin.

<sup>7</sup> Avtor sistema je Martin Douagiamas, magister računalniških in izobraževalnih znanosti. Moodle se razvija izjemno hitro, trenutna različica je 1.4. Zaradi svojih lastnosti kot so enostavnost, prijaznost do uporabnika in modularnost, se je hitro razširila na vsa izobraževalna področja. Uporabljajo jo javne in zasebne izobraževalne ustanove po celem svetu. Trenutno je uradno registriranih 1800 MOODLE portalov v 92 državah sveta, prevedena je v 45 jezikov (tudi slovenščina). Vse podatke (program za download, navodila o uporabi, dodatne module) se dobi na spletni strani [www.moodle.org](http://www.moodle.org).

<sup>8</sup> **Claroline** uvrščamo v skupino t. i. predmetnih upravljaljskih sistemov (ang. Course Management System - CMS). Sistem je po svoji strukturi nekoliko podoben bolj znanemu sistemu Moodle, le da njegovi delovni listi žal še niso prevedeni v slovenščino. Claroline uvrščamo med odprtokodne rešitve. V sistemu je možno kreirati učeče se in skupine učečih se. Komunikacija je možna s pomočjo diskusijskih forumov med učečimi se in mentorji e-izobraževanja. Vsak tečaj je sestavljen iz učnega načrta, ki mu je možno dodajati različne elektronske dokumente. Sistem podpira tudi enostavno preverjanje znanja in oddajanje dokumentov učečih se za mentorje (npr. seminarske naloge). Poleg omenjenih funkcionalnosti je tečajem možno dodajati povezave na zunanje spletne strani. Sistem podpira le omejeno spremljanje učnega procesa. Tako kot pri drugih odprtokodnih rešitvah, tudi ta še ne podpira standardov e-izobraževanja, kakršnokoli prilagajanje ali integracija z zunanjimi sistemi pa je možna le s posegom v kodo rešitve.

- **Sistem Manhattan** je odprtokodna rešitev, ki predstavlja poenostavljeno različico sistema za upravljanje e-izobraževanja. Zanj obstaja podpora za vzdrževanje, sistem pa se pospešeno prevaja v slovenski jezik. Sistem je primeren le za vsebinsko enostavna e-izobraževanja, ki temeljijo na komunikaciji med izvajalci e-izobraževanja in udeleženci. Pomanjkljivosti sistema se skrivajo predvsem v tem, da je dodajanje elektronskih izobraževalnih vsebin zapleteno in omejeno. Prilagajanje vsebin potrebam uporabnikov ni možno, prav tako ne obstaja podpora standardom e-izobraževanja. Rešitev ni primerljiva s komercialno dostopnimi sistemi za upravljanje e-izobraževanja. Uporabna je v manjših okoljih, v katerih e-izobraževanje temelji predvsem na enostavni komunikaciji in sodelovanju.

## 4 Ugotovitve ter smernice in nadaljnji razvoj

E-izobraževanje se je kot oblika usposabljanja v slovenskih podjetjih, šolah, fakultetah ipd. najbolj razvilo v zadnjih nekaj letih. Prej se je o tem le veliko govorilo, vsi so imeli zelo pozitivno mnenje o e-izobraževanju, vendar ga v podjetjih večinoma niso uporabljali. Razmah različnih oblik e-izobraževanja pa je v veliki meri tudi posledica porasta ponudbe različnih e-izobraževalnih storitev in sistemov po vsej Evropi ter razpisanih projektov na to temo za sredstva iz Evropske unije in strukturnih skladov EU. Na tem mestu je treba poudariti, da danes tehnologija ni več izključujoči dejavnik, saj so na trgu že nekaj časa na voljo že razviti brezplačni sistemi za upravljanje e-izobraževanje. E-izobraževanje je zdaj odvisno predvsem od pravilnega izbora tehnologije in izobraževalne vsebine.

Na podlagi raziskave lahko ugotovimo, da se v Sloveniji uveljavljajo različni nivoji (oblike) e-izobraževanja. Tako izobraževanje iz golih e-vsebin, ki zahteva izključno samostojno delo kot tudi kombinirano učenje (e-tečajji s pomočjo mentorstva), ki vključuje vlogo mentorja/tutorja. Pretekle izkušnje so pokazale nujno potrebo po dodatni mentorski podpori, saj same vsebine niso dovolj za doseganje ustreznega nivoja motivacije pri učenju. Mentor/tutor tako postaja vodilni motivacijski faktor in se oddaljuje od vloge učitelja, še vedno pa nudi strokovno podporo. Temeljna vloga mentorja/tutorja mora biti vezana predvsem na vzdrževanje komunikacije in interakcije med učečimi se, vzpostavljanje in spodbujanje motivacije ter posluš za probleme učečih. Mentor/tutor mora delo udeležencev primeroma organizirati, jih spremljati in dajati sprotne povratne informacije. Mentor/tutor tako v celotnem procesu e-izobraževanja in usposabljanja prevzema več vlog: pedagoško, motivacijsko, organizacijsko in tehnično (Berge, 2000), to pa od njih zahteva stalno dodatno izobraževanje in usposabljanje.

V Sloveniji se za e-izobraževanje praviloma odločijo predvsem večja podjetja, ki imajo tudi največ sredstev, ki jih lahko namenijo e-izobraževanju. E-izobraževanje sicer ni cenejše od klasičnega, je pa veliko učinkovitejše. Veliki

stroški so pri implementaciji in posodabljanju, vendar menim, da je e-izobraževanje, ob tako veliki ponudbi tudi brezplačnih izobraževalnih tehnologij, zelo primerno tudi za majhna podjetja, z manjšim številom zaposlenih, ki pa potrebujejo raznovrstna znanja. Ponudnikov e-izobraževalnih vsebin je v Sloveniji približno deset, še polovico manj pa je tistih, ki tudi razvijajo izobraževalne vsebine oziroma vzpostavljajo sisteme za upravljanje e-izobraževanja. Položaj pa se vsekakor izboljšuje.

Zaradi majhnosti Slovenije je pričakovati, da bodo domače institucije začele uporabljati tudi tuje izobraževalne portale in s tem omogočile izboljševanje znanja domačih uporabnikov (dijaki, študentje, zaposleni, učitelji, posamezniki in drugi) tudi z znanjem iz tujine. Taka usmeritev bi povečala konkurenco na borzi znanja, to pa bi nedvomno dvignilo kakovost izobraževalnega procesa. Seveda bi taka usmeritev morala spodbujati tudi domače ponudnike učnih gradiv, da bi ponujali svoja gradiva na tuje in poskušati tudi s svojim znanjem uspešno prodreti na vsesplošen (domač in tuj) trg znanja.

## 5 Zaključek

E-izobraževanje je danes sestavni del strategije večine organizacij, ki se ukvarjajo z izobraževanjem, saj verjamejo, da e-izobraževanje omogoča dostopnejše, fleksibilnejše in cenejše izobraževanje. V svetu so pri praktičnem uveljavljanju e-izobraževanja v ospredju ZDA, Kanada in Avstralija. ZDA v e-izobraževanju vidijo prvorazredno poslovno možnost, hkrati pa način učenja in usposabljanja, ki je še posebno primeren za zaposlene. Evropska unija se je na te spremembe odzvala razmeroma pozno. Šele v zadnjih nekaj letih so že omenjene direktive in smernice EU sprožile več uradnih iniciativ, ki dokazujejo, da je vendarle dozorelo spoznanje o nujnosti hitrejšega, odločnejšega in sistematičnejšega prilagajanja izobraževalne politike in izobraževalne ponudbe, kar je vse bolj potrebno zaradi novih družbenih in tehnoloških okoliščin ter zaradi spremenjenih potreb na trgu dela in gospodarskega okolja (Arh et al, 2005b).

Z izvedeno raziskavo smo želeli prikazati stanje strukture ponudbe e-izobraževanja v Sloveniji. Analiza rezultatov raziskave kaže, da imamo v Sloveniji največ ponudnikov različnih e-tečajev. Izvajane teh tečajev se razlikuje predvsem v zahtevnosti, trajanju, vsebini in namenu. Ponudniki e-tečajev največkrat izvajajo računalniške in jezikovne tečaje, ki so izredno razširjeni tudi v klasičnih izvedbah tečajev. Sorazmerno veliko število ponudnikov e-tečajev pa lahko pripišemo predvsem enostavnejši izvedbi in finančni ugodnosti izdelave ter izvajanja izobraževanja v primerjavi z e-izobraževanjem za pridobitev formalne izobrazbe.

V prihodnosti lahko pričakujemo nove ponudnike e-izobraževanja za pridobitev formalne izobrazbe, tako naj bi kmalu celosten program e-izobraževanja za pridobitev formalne izobrazbe uvedlo podjetje B2 (<http://www.b2-ic.si>), ki že ima izkušnje na področju e-izobraževanja. E-izobraževanje za pridobitev formalne izobrazbe se razli-



kuje predvsem po tem, ali gre za e-izobraževanje ali kombinirano (*ang. blended*) izobraževanje. Izvajalci e-izobraževanj pa se ne razlikujejo le po načinih izvedbe izobraževanj, temveč tudi po uporabi različnih sistemov za upravljanje e-izobraževanja. Slovenski ponudniki e-izobraževanja uporabljajo večinoma samostojno razvite sisteme za upravljanje e-izobraževanja (npr. ECHO). Ti sistemi so razviti v skladu s potrebami ciljnega uporabnika e-izobraževanja, vendar pa se pojavlja vprašanje skladnosti teh sistemov z drugimi sistemi za upravljanje e-izobraževanja (standardizacija). Pri razvoju takih sistemov je treba upoštevati namreč možnost priprave in dostopa do izobraževalnih vsebin, umeščanje učečih se v skupine, povezovanje skupin z izobraževalnimi tečaji, administrativno podporo izvajanju e-izobraževanja, pedagoško podporo izvajanju e-izobraževanja ter zajem in spremljanje podrobnih statističnih podatkov uporabe sistema.

Pomen raziskave, ki je bila izvedena konec leta 2005, je v predstavitvi trenutnega stanja e-izobraževalne ponudbe v Sloveniji in potencialov, ki se nanašajo na razvoj e-izobraževalnega trga za podjetja in organizacije ter visokošolske institucije. Rezultati raziskave opredeljujejo strukturo ponudbe e-izobraževanja v Sloveniji, omogočajo razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na razvoj e-izobraževalnega trga v Sloveniji ter prepoznavanje najvplivnejših podjetij in organizacij v Sloveniji na tem področju.

## 6 Viri in literatura

- Arh, T., Rajkovič, V., Jerman-Blažič, B. (2005a). Tehnološko podprto izobraževanje - uporabnost in primernost sistemov za upravljanje e-izobraževanja. V: Rajkovič, Vladislav (ur.), Urbančič, Tanja (ur.), Bernik, Mojca (ur.). *Vzgoja in izobraževanje v informacijski družbi, Organizacija*, **38**(8), str. 386–393.
- Arh, T. (2005b). Sistemski pogled na tehnološko podprto izobraževanje: evalvacija standardov in modelov upravljanja e-izobraževanja, magistrska naloga, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Berge, Z. L. (2000). How to change from a classroom to an online instructor, v: M. Siberman (Ed.): *The 2000 Training and Performance Sourcebook*, New York: McGraw-Hill, str. 307–313.
- CDED – Center za razvoj študija na daljavo. [URL: <http://www.cded.uni-mb.si>], Univerza v Mariboru, 24. 10. 2004.
- Dunn, R. L. (2003). Getting into e-learning for workforce training, *Plant Engineering Magazine*, **57**(9), str. 63–71.
- Japelj, B. in Čuček, M. (2000). *SITES – Druga mednarodna raziskava uporabe informacijskih in komunikacijskih tehnologij v izobraževanju*, Ljubljana: Oddelek za IEA raziskave in Pedagoški inštitut.
- Keegan, D. et al. (1993). *Theoretical principles of Distance Education*. Routledge, New York.
- Kokalj, R. (2003). Strateško orodje sodobne organizacije. V: Gender, M. (ur.): *E-izobraževanje: doživeti in izpeljati, Zbornik strokovne konference*, 3. in 4. november 2003, Doba, Maribor, str. 215–226.
- Limb, A. (2004). E-learning on the double, *E-learning age*, Vol. 2, str. 1–3.
- NCP – Nacionalna projektna skupina za študij na daljavo. [URL: <http://www.ef.uni-lj.si/ncp>], 21. 1. 2002.
- RIS – Raba interneta v Sloveniji (2000). Uporabniki interneta. URL: [<http://www.ris.org/indikatorji/osebe.html>], 22. 10. 2000.
- Schweizer, H. (2004). E-learning in Business, *Journal of Management Education*, **28**(6), str. 674–692.
- SURS – Statistični urad Slovenije (2002). Statistični letopis Republike Slovenije. [URL: <http://www.sigov.si/zrs/leto02/kazalo02.htm>], 11. 11. 2003.
- Trunk, Širca, N., Sulčič, V. (2004). Lifelong Learning and Higher Education Institutions; from Strategic Principle through Implemented Example to Systematic Solution?, v: *Knowledge Society – Challenges to Management; Globalisation, Regionalism and EU Enlargement Process*. 4th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska. Koper: Fakulteta za management.
- Turban, E. et al. (2002). *Electronic Commerce 2002: A Managerial Perspective*, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Vasquez Bronfman, S. (2000). Linking Information Technology and Pedagogical Innovation To Enhance Management Education. V *ECIS 2000 – A Cyberspace Odyssey*, št. 2. Duna, Wirtschaftsuniversität.
- 
- mag. Tanja Arh** (1978) je leta 2005 magistrirala na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru z magistrsko nalogo *Sistemski pogled na tehnološko podprto izobraževanje: evalvacija standardov in modelov upravljanja e-izobraževanja*. Kot raziskovalka je zaposlena v Laboratoriju za odprte sisteme in mreže Instituta "Jožef Stefan", kjer so glavna področja njenega raziskovanja: sodobna in inovativna orodja za prenos znanja na daljavo, sistemi za upravljanje e-izobraževanja (LMS), standardizacija na področju e-izobraževanja ipd. Svoja znanja ter raziskovalne rezultate s področja najsodobnejših informacijsko telekomunikacijskih tehnologij in orodij za učenje na daljavo uspešno vključuje v svoje znanstvene prispevke. Je tehnična urednica znanstveno-strokovne revije *Projektna mreža Slovenije* in članica Izvršilnega odbora Slovenskega združenja za projektni management.
- 
- Matjaž Kovačič** (1982) je absolvent elektrotehnike smeri zagotavljanje kakovosti na Fakulteti za elektrotehniko v Ljubljani. V okviru študija opravlja obvezno praktično usposabljanje na Institutu "Jožef Stefan" v Laboratoriju za odprte sisteme in mreže. Ukvarja se z e-izobraževanjem, predvsem s sistemi za upravljanje z učenjem ter sistemi za upravljanje z vsebinami.
- 
- prof. dr. Borka Jerman-Blažič** (1947) je vodja Laboratorija za odprte sisteme in mreže Instituta "Jožef Stefan" in redna profesorica na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Je članica in predsednica številnih mednarodnih odborov organizacij in združenj, kot so TERENA, ISOC, IETF, AACE, IEEE, predsednica slovenskega združenja za Internet – ISOC-SI ter predstavnica Slovenije v odborih CEN TC304 in ISO JTC1. Objavila je več kot 500 znanstvenih del, strokovnih študij in razprav v domačih in mednarodnih glasilih ter tri knjige, od katerih je eno založilo računalniško združenje Velike Britanije. Za svoje znanstvene dosežke je bila nagrajena z nagrado sklada Borisa Kidriča. Je stalni ekspert Evropske unije za področje informacijsko-komunikacijskih tehnologij in elektronskega poslovanja in aktivno sodeluje pri izvajanju programa Evropske unije "človeku prijazna informacijska družba" ter v projektih in programih CEN.



# Donatorji novogradnje Fakultete za organizacijske vede

**ADRIA AIRWAYS - Slovenski letalski prevoznik d.d.**

Kuzmičeva 7, 1000 LJUBLJANA

**ARBORETUM**

Volčji potok 3, 1235 RADOMLJE

**ALPETOUR REMONT d.d.**

Ljubljanska 22, 4000 KRANJ

**ATOTECH - Kemična tovarna Podnart d.d.**

Podnart 24, 4244 PODNART

**AVTOTEHNA d.d.**

Slovenska cesta 54, 1000 LJUBLJANA

**BIGRAD**

Kolodvorska 37d, 2310 SLOVENSKA BISTRICA

**BRDO - PROTOKOLARNI SERVIS**

Predoslje 39, 4000 KRANJ

**DEDALUS d.o.o.**

Dunajska 156, 1000 LJUBLJANA

**DELO - Časopisno in založniško podjetje d.d.**

Dunajska 5, 1509 LJUBLJANA

**DOMEL d.d. - Elektromotorji in gospodinjski aparati**

Otoki 21, 4228 ŽELEZNIKI

**DOMPLAN d.d.**

Bleiweisova cesta 14, 4000 KRANJ

**ELEKTRO GORENJSKA****Javno podjetje za distribucijo električne energije, d.d.**

Bleiweisova cesta 6, 4000 KRANJ

**ELEKTROTEHNIŠKO PODJETJE d.d.**

Ulica Mirka Vadnova 11, 4000 KRANJ

**EL - VER, Elektroinstalacije Zvonko Verlič s.p.**

Streliška 150, 2000 MARIBOR

**ETIKETA Tiskarna d.d.**

Industrijska ulica 6, 4226 ŽIRI

**EXOTERM Kemična tovarna, d.d.**

Struževo 66, 4000 KRANJ

**FOTO TIVOLI d.o.o.**

Cankarjeva 7, 1000 LJUBLJANA

**GORENJSKA BANKA d.d.**

Bleiweisova 1, 4000 KRANJ

**GORENJSKA PREDILNICA d.d.**

Kidričeva cesta 75, 4220 ŠKOFJA LOKA

**GORENJSKI TISK d.d.**

Ul. Mirka Vadnova 6, 4000 KRANJ

**GRADBINEC GIP d.o.o.**

Nazorjeva 1, 4000 Kranj

**GRATEX d.o.o.**

Spodnja Rečica 81, 3270 LAŠKO

**HIT d.d. Nova Gorica - Hoteli igralnica turizem**

Delpinova 7a, 5000 NOVA GORICA

**HTG - Hoteli Turizem Gostinstvo d.d.**

Partizanska cesta 1, 6210 SEŽANA

**IBM Slovenija d.o.o.**

Trg Republike 3, 1000 LJUBLJANA

**IBI Kranj - Proizvodnja žakarskih tkanin d.d.**

Jelenčeva ulica 1, 4000 KRANJ

**ISA Anton Mernik s.p. - Izvajanje sanacij v gradbeništvu**

Kolodvorska ulica 35c, 2310 SLOVENSKA BISTRICA

**ISKRAEMECO, d.d.**

Savska Loka 4, 4000 KRANJ

**ISKRA - Iskra avtoelektrika d.d.**

Polje 15, 5290 ŠEMPETER PRI GORICI

**ISKRA - Industrija sestavnih delov d.d.**

Savska loka 4, 4000 KRANJ

**ISKRA INSTRUMENTI d.d.**

Otoče 5a, 4244 PODNART

**ISKRATEL - Telekomunikacijski sistemi d.o.o., Kranj**

Ljubljanska cesta 24/a, 4000 KRANJ

**ISKRA TRANSMISSION d.d.**

Stegne 11, 1000 LJUBLJANA

**Izredni študenti FOV****JELOVICA d.d.**

Kidričeva 58, 4220 ŠKOFJA LOKA

**JEROVŠEK COMPUTERS, d.o.o.**

Breznikova 17, 1230 DOMŽALE

**KOGRAD GRADNJE d.o.o.**

Preradovičeva ul. 20, 2000 MARIBOR

**KOMUNALNO PODJETJE GORNJA RADGONA p.o.**

Trate 7, 9250 GORNJA RADGONA

**KOPIRNICA DEU s.p.**

Kidričeva 55a, 4000 KRANJ

**KOVINAR d.o.o. Vitanje**

Kovaška cesta 12, 3205 VELENJE

**KRKA, d.d., Novo mesto**

Šmarješka cesta 6, 8501 NOVO MESTO

**KRKA ZDRAVILIŠČA - Zdraviliške, turistične  
in gostinske storitve d.o.o.**

Germova ulica 4, 8501 NOVO MESTO

**LESNA Lesnoindustrijsko podjetje d.d.**

Pod gradom 2, 2380 SLOVENJ GRADEC

**LETNIK SAUBERMACHER d.o.o.**  
Sp. Porčič 49, 2230 LENART V SLOVENSKIH GORICAH

**LINIJA - Rajko Flerin, s.p., Slikopleskar in črkoslikar**  
Britof 284, 4000 KRANJ

**LJUBLJANSKE MLEKARNE d.d.**  
Tolstojeva 63, 1000 LJUBLJANA

**LUKA KOPER d.d.**  
Vojkovo nabrežje 38, 6000 KOPER

**MAGNETOMICINA d.o.o.**  
Tržaška cesta 468, 1351 BREZOVICA PRI LJUBLJANI

**MARMOR HOTAVLJE d.d.**  
Hotavlje 40, 4224 GORENJA VAS

**MAT d. o. o.**  
Orlova 12 a, 1000 LJUBLJANA

**MEHANIZMI - Iskra Mehanizmi d.d. Lipnica**  
Lipnica 8, 4245 KROPA

**MERCATOR - TRGOAVTO d.d. - Trgovina, servis**  
Pristaniška 43/a, 6000 KOPER

**MERCATOR - PC GRADIŠČE d.d.**  
Golijev trg 11, 8210 TREBNJE

**MERCATOR-OPTIMA - Inženiring d.o.o.**  
Breg 14, 1000 LJUBLJANA

**MERKUR - Trgovina in storitve d.d. KRANJ**  
Koroška cesta 1, 4000 KRANJ

**MESNA INDUSTRIJA PRIMORSKE d.d.**  
Panovška 1, 5000 NOVA GORICA

**MICROSOFT d.o.o.**  
Šmartinska cesta 140, 1000 LJUBLJANA

**MOBITEL d.d. - Telekomunikacijske storitve**  
Dunajska 22, 1000 LJUBLJANA

**OBČINA RADOVLJICA**  
Gorenjska cesta 19, 4240 RADOVLJICA

**Opravljanje del z gradbeno mehanizacijo**

**MARJAN RAZPOTNIK s.p.**  
Krače 8, 1411 IZLAKE

**OPTIMA - Podjetje za inženiring in trgovino d.o.o.**  
Ulica 15. maja 21, 6000 KOPER

**PALOMA SLADKOGORSKA - Tovarna papirja d.d.**  
Sladki vrh 1, 2214 SLADKI VRH

**PIVOVARNA UNION d.d.**  
Pivovarniška ulica 2, 1001 LJUBLJANA

**POSLOVNI SISTEM MERCATOR d.d.**  
Dunajska cesta 107, 1000 LJUBLJANA

**POSLOVNI SISTEM - ŽITO LJUBLJANA d.d.**  
Šmartinska cesta 154, 1000 LJUBLJANA

**POSLOVNO PRIREDITVENI CENTER - GORENJSKI SEJEM Kranj d.d.**  
Stara cesta 25, 4000 KRANJ

**POŠTA SLOVENIJE d.o.o.**  
Slomškov trg 10, 2000 MARIBOR

**PRIMORJE d.d.**  
Vipavska cesta 3, 5270 AJDOVŠČINA

**REGIONALNI CENTER ZA RAZVOJ d.o.o.**  
Cesta zmage 35, 1410 ZAGORJE OB SAVI

**SATURNUS - AVTOOPREMA d.d.**  
Letališka c. 17, 1001 LJUBLJANA

**SAVA - Gumarska in kemična industrija d.d.**  
Škofjeloška 6, 4502 KRANJ

**SIEMENS d.o.o.**  
Dunajska cesta 22, 1000 LJUBLJANA

**SLOBODNIK JOŽE**  
Generalni častni konzul RS v Kanadi

**SLOVENIJALES PRODAJNI CENTRI**  
Dunajska cesta 22, 1000 LJUBLJANA

**SLOVENSKE ŽELEZNICE d.d.**  
Kolodvorska ulica 11, 1000 LJUBLJANA

**SVEA LESNA INDUSTRIJA d.d.**  
Cesta 20. julij 23, 1410 ZAGORJE OB SAVI

**SUROVINA d.d. MARIBOR**  
Pobreška cesta 20, 2000 MARIBOR

**TELEKOM SLOVENIJE d.d.**  
Cigaletova 15, 1000 LJUBLJANA

**TERME MARIBOR Zdravstvo, turizem, rekreacija d.d.**  
Ul. heroja Šlandra 10, 2000 MARIBOR

**TERMO d.d. - Industrija termičnih izolacij**  
Trata 32, 4220 ŠKOFJA LOKA

**TERMOELEKTRARNA TOPLARNA Ljubljana d.o.o.**  
Toplarniška 19, 1000 LJUBLJANA

**TOVARNA KLOBUKOV ŠEŠIR d.d.**  
Kidričeva 57, 4220 ŠKOFJA LOKA

**TRIMO Inženiring in proizvodnja montažnih objektov d.d.**  
Prijateljeva 12, 8210 TREBNJE

**UNITAS - Tovarna armatur d.d.**  
Celovška cesta 224, 1107 LJUBLJANA

**USTANOVA SLOVENSKA ZNANSTVENA FUNDACIJA**  
Štefanova 15, 1000 LJUBLJANA

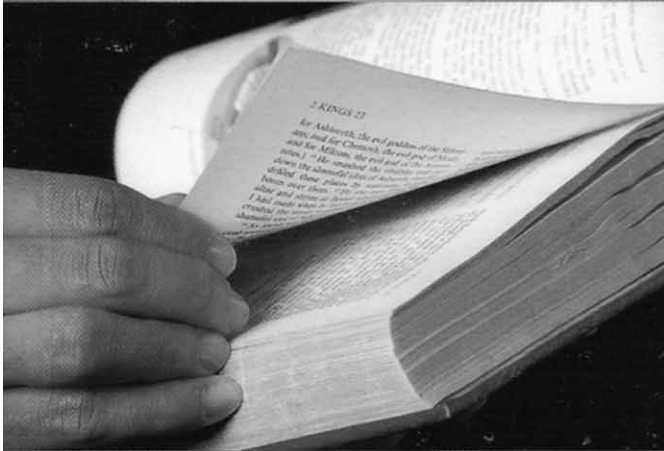
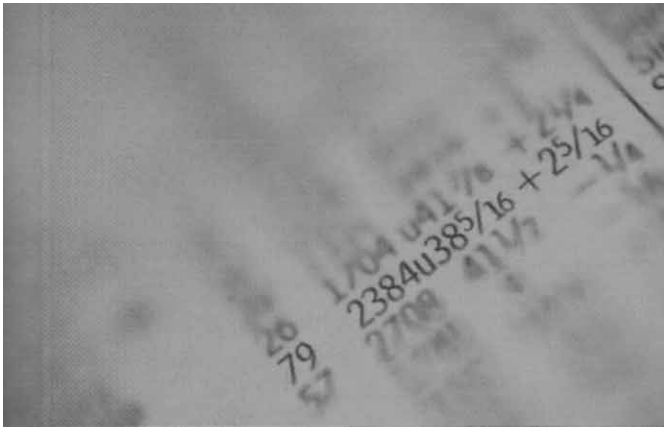
**ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d.**  
Miklošičeva cesta 19, 1000 LJUBLJANA

**ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d. Območna enota Kranj**  
Bleiweisova cesta 1, 4000 KRANJ

**ZVEZA RAČUNOVODIJ, FINANČNIKOV IN REVIZORJEV SLOVENIJE**  
Dunajska cesta 106, 1000 LJUBLJANA

**ŽIVILA KRANJ - Trgovina in gostinstvo d.d.**  
Cesta na Okroglo 3, 4202 NAKLO

**ŽITO GORENJKJA d.d.**  
Rožna dolina 8, 4248 LESCE



Založba Moderna organizacija

**Marko Ferjan**

# Management izobraževalnih procesov



UNIVERZA V MARIBORU - FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

# Navodila avtorjem prispevkov

V reviji Organizacija praviloma objavljamo dela s predmetnega področja revije, ki še niso bila objavljena in niso bila poslana v objavo v kakšni drugi reviji ali zborniku. Pisec je odgovoren za vse morebitne kršitve avtorskih pravic. Če je bil prispevek že natisnjen drugje, poslan v objavo ali predstavljen na strokovni konferenci, mora avtor to sporočiti, pridobiti soglasje založnika, če je potrebno, in navesti razloge za ponovno objavo. Avtorjem prispevkov ne plačujemo honorarjev.

V Organizaciji objavljamo **razprave** (znanstvene članke, rezultate raziskovalnega dela avtorjev, ali pregledne članke), **predloge za prakso** (strokovne članke, na primer prikaze in ocene pristopov in metod in njihove uporabe v praksi), **razmišljanja** (krajši prispevki), **informacije in knjižne ocene**. Občasno vključujemo tudi odmeve na objavljene prispevke, enciklopedične razlage, intervjuje s strokovnjaki s predmetnega področja revije in druga besedila. Približne omejitve dolžine prispevkov so naslednje:

- razprave in predlogi za prakso: največ **30.000 znakov**, vključno s presledki
- razmišljanja, informacije: do **10.000 znakov**
- knjižne ocene, odmevi: do **5.000 znakov**.

V reviji objavljamo prispevke v angleščini ali slovenščini. Razprave in predloge za prakso **ocenita vsaj dva recenzenta**, druge prispevke pa uredniški odbor ali urednik. Na osnovi mnenja recenzentov uredniški odbor ali urednik sprejmejo prispevek, zahtevajo manjše ali večje popravke ali ga zavrnejo. Če urednik oziroma recenzenti predlagajo večje popravke, se prispevek praviloma ponovno pošlje v recenzijo. Urednik lahko sprejeti prispevek pošlje v lektoriranje. Lektorirana besedila se lahko vrnejo avtorju v pregled.

Besedilo naj bo oblikovano za tiskanje na papirju formata A4 s presledkom med vrsticami **vsaj 1,5** levo poravnano. Razpravam in predlogom za prakso naj bo dodan **povzetek** (izvleček) dolg 10-20 vrstic, **ključne besede**, v končni – sprejeti verziji članka pa na koncu prispevka tudi kratek **strokovni življenjepis** vsakega od avtorjev (do 10 vrstic) in **letnica rojstva** (zaradi vnosa podatkov v knjižnični informacijski sistem COBISS, v reviji letnica ne bo objavljena). Na prvi strani besedila naj bodo napisani le naslov prispevka, imena in (poštni in elektronski) naslovi avtorjev članka, po možnosti tudi telefonska številka enega od avtorjev. Da bi zagotovili anonimnost recenziranja, naj se imena avtorjev ne pojavljajo v besedilu prispevka.

Članek naj bo razčlenjen v oštevilčena poglavja. Naslovi članka, poglavij in podpoglavij naj bodo napisani z malimi črkami, da so razvidne kratice. Povzetek naj na kratko opredeli temo, ki jo obravnava prispevek, predvsem pa naj na kratko, jasno in čim bolj preprosto povzame poglavitne rezultate, zaključke, ugotovitve..., prispevka. Splošne ugotovitve in misli ne sodijo v povzetek; uvrstite jih v uvod. Povzetek je namenjen predvsem bralcem, ki listajo po reviji (ali pregledujejo izbrane povzetke iz baze podatkov) z namenom, da rezultate Vašega članka uporabijo pri svojem delu, na primer v raziskavi, pri pisanju diplome, magistrerja, doktorata, ... Na osnovi povzetka naj bi bralec presodil, ali se mu splača prebrati (ali kopirati, natisniti, ...) cel članek. Povzetek zato ne sme biti neke vrste »preduvod«.

**Povzetek, naslov članka in ključne besede** naj bodo tudi prevedene v angleščino.

Slike in tabele v elektronski obliki vključite kar v besedilo. Besedilo so lahko priložene slike in/ali tabele na papirju v obliki pripravljeni za preslikavo. V tem primeru naj bo vsaka slika na posebnem listu, oštevilčene naj bodo z arabskimi številkami, v besedilu naj bo označeno, kam približno je treba uvrstiti sliko: na tem mestu naj bo številka slike/tabele in njen podnapis. Slike bomo praviloma pomanjšali in jih vstavili v članek. Upoštevajte, da morajo biti oznake in besedila na vseh slikah dovolj velika, da bodo čitljiva tudi pri velikosti slike, kot bo objavljena v reviji. Vse slike naj bodo črno-bele z belim ozadjem; barvnih slik ne moremo objaviti.

Pri sklicevanju na literaturo med besedilom navedite le priimek prvega avtorja, oziroma prvega in drugega (glej vzorec), letnico izdaje, lahko tudi stran. Popolni bibliografski podatki naj bodo v seznamu literature in / ali virov na koncu prispevka, urejeni po abecednem redu (prvih) avtorjev, literatura istega avtorja pa po kronološkem redu izida; če navajate dve ali več del nekega avtorja oziroma avtorjev, ki so izšla v istem letu, uporabite črno-bele oznake pri letnici, na primer 2003a, 2003b, .... V seznamu literature in/ali virov ne navajajte del, ki jih ne omenjate v besedilu članka. Ne uporabljajte opomb za citiranje; eventualne opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu strani. Označite jih z arabskimi številkami.

V seznamu lahko ločite literaturo (članki v revijah, knjige, zborniki konferenc, doktorske disertacije, ...) in viro (dokumenti, zakoni, standardi, interni viri, ...). Pri citiranju literature uporabite enega naslednjih načinov, ki so prikazani na naslednjih primerih:

"... v nasprotju z (Novak in Vajda, 1996:123) raziskava (Wilkinson et al., 2001: 234) nakazuje, da ..."

"... kot poročata Smith (2003) in Jankowski (2004) metodo uporabljajo za ..."

"... kot ugotavljajo nekateri drugi avtorji (Zima 1999; Novak in Vajda, 1996; Wilkinson et al., 1993), številna podjetja ...".

Bibliografske podatke v seznamu literature navajajte na »harvardski način«, kot to kažejo vzorci v nadaljevanju. Podroben opis tega načina najdete na <http://...>

## Članek v reviji:

Novak, A. & Vajda, B.M. (1996). Effect of surface runoff water on quality easurement, *European Journal of Information Systems*, **31**(4): 31 - 39.

Zraven letnika v oklepaju navedite številko v letniku le, če se vsaka številka začne s stranjo 1. Če revija nima letnika, lahko navedete mesec ali drugo ustrezno oznako, na primer **Poletje 1999**.

## Članek v elektronski reviji:

Lynch T. & Szorenyi Z. (2005). Dilemmas surrounding information technology education in developing countries, *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, **21**(4): 1-16, dosegljivo na: <http://www.ejisd.org> (22.8.2005).

## Knjiga:

Smith, S.I. (2003). *Interpreting Information Systems in Organizations*, Elsevier Publishing, New York.

## Poglavje v knjigi:

Zupan, N. & Leskovic, R. (2002). Pričakovanja v zvezi z elektronskim poslovanjem v malih organizacijah. *Organizacija in management – izbrana poglavja*. Uredila: Florjančič J., & Paape, B. Kranj: Založba Moderna organizacija.

## Referat objavljen v zborniku konference:

Wilkinson, K.J., Kumar, R. & Kumar, S. (2001). We can do better: integrating theories of novel organizations, *Proceedings of the Twelfth European Conference on Information Systems*. Uredil: Johnson, M. Bled 12-14 jun. 2001. Berlin: Springer Verlag.

## Diploma, magistrerij ali doktorat:

Zima, B. (1999). Analiza potrebnih znanj diplomiranih informatikov v Sloveniji, magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

## Poročila, interni dokumenti, zakoni:

ACM (1994). ACM SIGCHI Curricula for Human-Computer Interaction, The Association for Computing Machinery, New York.

Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP), Ur. l. RS, št. 57/2000, 30/2001.

Pri **internetnih virih / literaturi** naj bo poleg (eventualnega avtorja in) naslova besedila naveden tudi internetni naslov vira (URL) in datum dostopa do dokumenta.

Banka Slovenije, Basel II – Nov kapitalski sporazum, dosegljivo na: <http://www.bsi.si/html/base12/default.htm> (6.4.2005).

V literaturi ne navajajte internetnih naslovov (URL) brez drugih podatkov. Lahko pa se nanje sklicujete v besedilu ali v opombah na dnu strani.

Prispevek v elektronski obliki (po možnosti kot eno Word-ovo datoteko) pošljite na: **omik@fov.uni-mb.si** (uredništvo). Datoteko poimenujte z imenom (prvega) avtorja ali avtorice, na primer *Kopac.doc*. Ne pošiljajte disket ali zgoščenek.

## Naslov uredništva je:

Univerza v Mariboru  
Fakulteta za organizacijske vede  
Uredništvo revije Organizacija  
Kidričeva cesta 55a  
4000 KRANJ  
e-pošta: [omik@fov.uni-mb.si](mailto:omik@fov.uni-mb.si)  
tel.: 04 2374-226 faks: 04 2374-299  
URL: <http://www.fov.uni-mb.si/mzalozba/revija.htm>.

Prva slovenska revija za organizacijska in kadrovska raziskovanja in prakso. Revijo sofinancira Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije.

Ponatis in razmnoževanje deloma ali v celoti brez pisnega dovoljenja nista dovoljena. Izdajatelj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Založba MODERNA ORGANIZACIJA, Kidričeva cesta 55a, 4000 KRANJ, telefon: 04 23 74 374, telefax: 04 23 74 299, E-pošta: [OMIK@FOV.UNI-MB.SI](mailto:OMIK@FOV.UNI-MB.SI). Uredništvo revije: Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, naročniški oddelek: 04 23 74 295.

Letna naročnina: za pravne osebe za prvi naročeni izvod 16.900 SIT (70,52 EUR), drugi naročeni izvod 13.700 SIT (57,17 EUR), vsak nadaljnji 12.100 SIT (50,49 EUR), za posameznike 8.300 SIT (34,64 EUR). Cena posamezne številke je 1.865 SIT (7,51 EUR).

Na leto izide 10 števil. Grafično oblikovanje: Studio Design Demšar d.o.o., Škofja Loka, Priprava in tisk: Present d.o.o., Ljubljana.

Naklada 3500 izvodov. Revija Organizacija je indeksirana v naslednjih bazah: INSPEC, ERGONOMIC ABSTRACT in CSA SOCIOLOGICAL ABSTRACTS.



Univerza v Mariboru - Fakulteta za organizacijske vede

**UPORABA MS ACCESS-a 2003 v praksi**  
Borut Werber



SKRIPTA

*Knjigo lahko naročite na naslov:  
Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Založba Moderna organizacija,  
Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, tel.: 04 2374 390, fax: 04 2374 299*