

Content/Kazalo

2/2008

RESEARCH PAPERS	43	NIKA MUROVEC, IGOR PRODAN	The Influence of Organizational Absorptive Capacity on Product and Process Innovation
	50	IGOR PRODAN, BRANKA AHLIN	A Best Practice Model of Useful Suggestions Management
	62	BRANKO ŠKAFAR, MATJAŽ MULEJ	Innovation as a Precondition for Business Excellence in Public Utility (Communal) Companies
	71	VILJAN MAHNIČ	Teaching Information System Technology in Partnership with IT Companies
SUPPLEMENT / DODATEK RAZPRAVE	A81	MELITA RANT	Strukturno prilagajanje podjetij v Sloveniji v obdobju 2000-2005
	A89	MAJA MEŠKO, ZLATKA MEŠKO ŠTOK, IZTOK PODBREGAR, DAMIR KARPLJUK	Stresne obremenitve na delovnem mestu managerja
	A97	VLADO DIMOVSKI, JUDITA PETERLIN, SANDRA PENGER	Razvoj avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji: Študija primera podjetja ACH, d. d.
	A106	NEVENKA VOLK ROŽIČ, ANDREJ RASPOR	Ali je možno ameriški vsebinski model poklicev neposredno uporabiti v slovenski praksi
	A115	LAURA JUŽNIK ROTAR	Sodobna zaposlitvena razmerja
	A126	ŽIVA RANT	Prenos znanja kot dilema znanjskih delavcev in učeče se organizacije
	A132	BARBARA MULEJ	Vpliv dejavnikov izobraževanja na evalvacijo izobraževanja
	A139	IGOR NOVEL	Specifike hotelirstva kot faktor za uvajanje metode ciljnih stroškov v hotelirsko dejavnost
POVZETKI	A150		
DONATORJI	A153		

UREDNIK / EDITOR

Jože Zupančič,
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

SOUREDNIKA / CO-EDITORS

Marko Ferjan,
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

Boštjan Gomišček,
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

**UREDNIŠKI ODBOR REVIJE /
EDITORIAL BOARD**

Rado Bohinc,
Univerza na Primorskem, Slovenija

Roger Blanpain,
Catholic University of Leuven, Belgium

Franc Čuš,
Univerza v Mariboru, Slovenija

Daniel C. Ganster,
University of Arkansas, USA

Jože Gričar,
Univerza v Mariboru, Slovenija

Werner Jammerneegg,
Vienna University of Economics and
Business Administration, Austria

Marius Alexander Janson,
University of Missouri, USA

Milton A. Jenkins,
University of Baltimore, USA

Mirosljub Kljajić,
Univerza v Mariboru, Slovenija

Hermann Maurer,
Technical University Graz, Austria

Matjaž Mulej,
Univerza v Mariboru, Slovenija

Milan Pagon,
Univerza v Mariboru, Slovenija

Björn Pappe,
Technical University Aachen; Germany

Dušan Petrač,
NASA, USA

Hans Puxbaum,
Vienna University of Technology, Austria

Vladislav Rajkovič,
Univerza v Mariboru, Slovenija

Henk G. Sol,
Technical University Delft, The Netherlands

Velimir Srića,
University of Zagreb, Croatia

Paula Swatman,
University of South Australia, Australia

Brian Timney,
The University of Western Ontario, USA

Maurice Yolles,
Liverpool John Moores University,
United Kingdom

Douglas Vogel,
City University of Hong Kong

Gerhard-Wilhelm Weber,
Middle East Technical University, Turkey

Stanislaw Wricza,
University of Gdansk, Poland

The Influence of Organizational Absorptive Capacity on Product and Process Innovation

Nika Murovec¹, Igor Prodan²

¹Institute for Economic Research, Kardeljeva pl. 17, 1000 Ljubljana, murovecn@ier.si

²PS Center d.o.o., Ulica bratov Učakar 70, 1000 Ljubljana, and Faculty of Economics, University of Ljubljana, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, igor.prodan@gmail.com

The innovativeness of an organization has an important impact on its profitability as well as on the competitiveness of a country's economy as a whole. Since the innovativeness of Slovenian organizations is low, it is important that managers and industrial policy makers know which factors influence an organizations' innovation. One of these factors is supposed to be the organizational absorptive capacity. Absorptive capacity is one of the most important concepts that have emerged in the field of organizational research in the past years. Absorptive capacity is defined as the set of organizational routines and processes through which an organization identifies and values new external information, and then acquires it, assimilates it and applies it to commercial ends. The results of this research confirm the strong and positive impact of Slovenian organizations' absorptive capacity on process innovation and the even bigger positive influence on the organizations' product innovation.

Key words: absorptive capacity, innovation, structural equation modelling

1 Introduction

In order for Slovenia to achieve a breakthrough into the group of most developed EU countries, the fostering of innovation on the part of the organizations is essential. The level of innovation activity in Slovenian organizations is low (Damijan et al., 2005:17), which is one of the main reasons for the reduced competitiveness of the entire Slovenian economy. Innovation is the basis for the creation of a higher value added and subsequently, a better prospect for the country and for each individual. Therefore, innovativeness is one of the key values that needs to be fostered in Slovenia.

Innovation is not just of great importance for the economy as a whole but is also a key success factor in the organizations. Changes in the market, technology and competitive advantages on the part of the competitors force organizations to monitor all these changes and to try to keep pace through innovation. While they may follow different strategies, and not all of them aim to be offensive innovators, they can hardly avoid being defensive innovators or imitators at least (Freeman, 1982). Research shows that innovative organizations that are capable of differentiating their products or services through innovation, are twice as profitable as the others on average (Tidd et al., 1997:9).

Innovation is mainly perceived as the introduction of new products or new technologies. Despite that, it is a widely acknowledged fact that the process of innovation encompasses much more than just technological innovation. The process of innovation is a comprehensive process and knowledge flow, therefore it is not appropriate to focus merely on an activities' sequence and outputs (Chesbrough, 2003). Knowledge and innovation are intertwined; innovation is always based on the application of new knowledge and, at the same time, the application of new knowledge leads to innovation. Knowledge is the key to innovation, and therefore it is of great importance for an organization to be able to absorb knowledge from all available sources. The idea about the impact of knowledge spillovers on an organization's productivity and growth is by no means new. Marshal (1891) emphasized that knowledge and technology spillovers play a major role in industrial development. The extent of the external knowledge that an organization can implement, however, depends on its absorptive capacity (Becker and Peters, 2000). Cantner and Pyka (1998) established that building up the absorptive capacity is a superior strategy for acquiring external knowledge for product and process innovation.

Absorptive capacity has been one of the most important constructs to emerge in the field of organizational research in the past decades. In Slovenia, however, the first

studies of absorptive capacity only appeared recently (for example Damijan et al., 2003; Mulej, 2006).

Several researchers acknowledge the importance of absorptive capacity in the process of innovation but there are still only few studies that deal empirically with the relationship between the absorptive capacity and innovation. Therefore, the purpose of this paper is to study the influence of organizational absorptive capacity on product and process innovation, using empirical data for Slovenia.

2 The concept of organizational absorptive capacity

The concept of absorptive capacity originates in the field of macroeconomics, where it represents the ability of an economy to utilize and absorb external information and resources (Adler, 1965). Cohen and Levinthal (1990:128) adjusted this concept to the organizational level and defined absorptive capacity as "the ability of a firm to recognize the value of new, external information, assimilate it and apply it to commercial ends". According to Cohen and Levinthal, absorptive capacity mainly depends on an organization's existing base of related knowledge and it is the key to organizational innovation. The concept of absorptive capacity has been used in many different research fields, such as strategic management, international business, technological management and industrial policy. Also, the use of the concept has not been limited to a specific level of study. Rather, it extends from the individual level (Cohen and Levinthal, 1990), to the business unit level (Szulanski, 1996), to the organizational level (Cohen and Levinthal, 1990), to the dyad level (Lane and Lubatkin, 1998), to the cluster level (Giuliani and Bell, 2005), to the industrial district level (Aage, 2003a, b) up to the county level (Dahlman and Nelson, 1995; Crisculo and Narula, 2002).

The definitions and the use of the concept differ extensively. Some researchers have even used the concept without defining it (for example Glass and Saggi, 1998; Keller, 1996). Most authors, however, propose only slight modifications to the definition proposed by Cohen and Levinthal (1990). Mowery and Oxley (1995) suggested a definition of absorptive capacity as the wide range of skills necessary to deal with the tacit component of transferred knowledge, and the need to modify this imported external knowledge. Kim (1997, 1998) defined absorptive capacity as the capacity to learn and solve problems. Zahra and George (2002:186) further expanded on the most commonly used definition by Cohen and Levinthal, defining absorptive capacity as "a set of organizational routines and processes by which firms acquire, assimilate, transform and exploit knowledge to produce a dynamic organizational capability", which is "pertaining to knowledge creation and utilization, which enhances a firm's ability to gain and sustain a competitive advantage". By defining absorptive capacity as a dynamic capability they

emphasized its strategic nature. Zahra and George's definition is also incorporated into the present paper.

An organization that aims to be successful in innovation therefore needs to possess sufficient absorptive capacity to be able to exploit external knowledge from all existing sources and make the most use of it for innovation. Researchers who studied the possibilities for increasing organizational absorptive capacity most commonly suggest research and development as a determinant of absorptive capacity (Escribano et al., 2005; Mancusi, 2004; Grünfeld, 2004; Kneller and Stevens, 2002; Knudsen et al., 2001; Kamien and Zang, 2000; Griffith et al., 2000; Rocha, 1999). However, not all of the empirical research supported this assumption. The results show that R&D is not equally significant in all the different circumstances and for all kinds of knowledge (Grünfeld, 2004; Schmidt, 2005). R&D is least likely to influence the absorptive capacity of small organizations (Jones and Craven, 2001). Therefore, some researchers have lately shifted their focus away from this traditional indicator and focused on human resources, involved in the process, instead (for example Mangematin and Nesta, 1999; Vinding, 2006; Kneller and Stevens, 2002). Other frequently mentioned determinants of absorptive capacity are different organizational aspects such as the organizational structure, communication and the ability to combine knowledge (Cohen in Levinthal, 1990; Lane in Lubatkih, 1998; Van den Bosch et al., 1999; Jones in Craven, 2001).

Since the empirical research did not confirm the influence of these determinants on an undisputed way, measuring absorptive capacity through its determinants is questionable, although commonly performed. It is more appropriate to measure absorptive capacity through its results (Schmidt, 2005:3). Even though there also exists no absolute agreement on the definition of absorptive capacity, we can simplify and say that absorptive capacity is basically the capability of an organization to deal with external knowledge in a way that enables its commercial use. Therefore, if an organization uses different external sources of knowledge for innovation, it can be assumed that it possesses a certain absorptive capacity. Moreover, it is a reasonable assumption that an organization that has the ability to use external knowledge, also has the ability to identify and assimilate this knowledge. We also based this paper on that assumption.

3 The influence of organizational absorptive capacity on innovation

Schumpeter was the first to put external information side by side with internal information (Freeman, 1982:213) in his proposed model of innovation. Still, for many years, researchers have mainly been focused on internal knowledge creation. It was not until recently that it became clear that internal knowledge is not sufficient and that the use of information from all the available sources is the key to successful innovation. The closed innovation model has therefore been replaced by the open innovation mo-

del (Chesbrough, 2003), which puts the emphasis on external knowledge. The importance of external knowledge is further demonstrated by the fact that the biggest share of innovation is presented by imitations, not inventions (Cohen and Levinthal, 1990:128). The capability of an organization to exploit external information – absorptive capacity – is therefore a key component of innovation capability. Absorptive capacity is supposed to increase the speed, frequency and magnitude of innovation while, at the same time, innovation produces knowledge, which becomes a part of the organizational absorptive capacity (Lane et al., 2002:3).

The influence of the absorptive capacity on innovation has been studied empirically by several researchers (for example Cohen and Levinthal, 1990; Knudsen et al., 2001; Mancusi, 2004; Schmidt, 2005; Vinding, 2006). Despite that, most of them did not measure the direct influence of the absorptive capacity on innovation, rather the influence of specific absorptive capacity determinants. Since no consensus has yet been reached on which the determinants of absorptive capacity are, their approaches and the subsequent results vary a lot. Besides that, this kind of approach also raises the question of whether the specific alleged determinant really influences innovation through its influence on absorptive capacity or whether it simply influences innovation directly. For that reason, we decided to further investigate the influence of absorptive capacity on innovation. As this is quite common in studies of innovation (for example Utterback and Abernathy, 1975; Gopalakrishnan and Damanpour, 1997; Arundel in Kabla, 1998), we also distinguished between product and process innovation. Since the existing studies of absorptive capacity mainly take just general innovation activity into account, we wanted to verify the influence of absorptive capacity on product and process innovation. Therefore, the following hypotheses are postulated:

Hypothesis 1: The extent of the absorptive capacity will be positively related to the extent of product innovation.

Hypotheses 2: The extent of the absorptive capacity will be positively related to the extent of process innovation.

4 Methodology

4.1 Sample and data analysis

This research is based on micro data gathered with the survey on “Innovation activity in the manufacturing sectors and selected service sectors”, which is carried out by SURS (the Statistical Office of the Republic of Slovenia) every two years. SURS collects the data in accordance with the international OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) methodology and the Eurostat (the Statistical Office of the European Communities) recommendations. In this research, data from 2003 was used.

2564 organizations with 10 or more employees have filled out the questionnaire about their innovation activity. From those, we selected 548 organizations for further analysis. These were the organizations that engaged in the innovation activities in the period of 2001-2002, meaning that they: 1) introduced new or significantly improved products or services; or 2) introduced new or significantly improved production methods or service delivery methods; or 3) engaged in the development of new or significantly improved products, services or procedures that was not completed by the end of 2002; or 4) engaged in the development of new or significantly improved products, services or procedures that were abandoned.

The empirical data was analyzed using both exploratory factor analysis using the SPSS 13 statistical program and confirmatory factor analysis and structural equation modelling using EQS 6.1 (Bentler and Wu, 2005). The structural equation modelling method was selected as the most appropriate method, since it provides the most appropriate and efficient estimation technique for a series of separate multiple regression equations estimated simultaneously (Hair et al., 1998:17). Due to the fact that the distribution of most variables deviate slightly from the normal distribution, the ERLS (elliptical reweighted least squares) method was used, which minimizes problems arising from data skewness and kurtosis and is otherwise comparable with the ML (maximum likelihood) method (Sharma et al., 1989). Following common practice, the fit of the model was assessed using multiple indices: chi-square (which was not given major consideration because this index is highly sensitive to sample size and to the number of items in the model (Bentler in Bonett, 1980)), NFI (normed fit index), NNFI (non-normed fit index), CFI (comparative fit index), GFI (Lisrel goodness of fit index), SRMR (standardized root mean square residual) and RMSEA (root mean square error of approximation). NFI, NNFI and CFI are not sensitive to sample size (Bentler, 1990). NFI, NNFI, CFI and GFI values equal to or greater than 0.90 are considered to represent a well-fitting model, while values greater than 0.80 present a reasonably well-fitting model. RMSEA and SRMR values equal to or less than 0.05 indicate a good model fit, while values of up to 0.10 present an average model fit (Byrne, 2006).

4.2 Measurement instruments

Innovation was measured using seven different variables that measure the effects of the innovation activity. The respondents indicated the degree of impact the effects of different innovation activities had on the organization on a four level scale. To verify the accuracy of the distinction between product and process innovation, we performed an exploratory factor analysis using the SPSS 13 statistical program. The results (shown in Table 1) confirmed the existence of two innovation factors. To further verify the findings of the exploratory factor analysis, we carried out a confirmatory factor analysis in EQS 6.1. Again, the results show that a two factor innovation model is more ap-

Table 1: The factor loadings for product and process innovation

Variables	Factor	
	Product innovation	Process innovation
Product innovation		
Increased range of goods or services	0.74	
Increased market or market share	0.79	
Improved quality of goods or services	0.43	
Process innovation		
Increased flexibility in production or service delivery		0.59
Increased capacity in production or service delivery		0.71
Reduced labour costs per unit/transaction produced		0.67
Reduced materials or energy per unit/transaction produced		0.63
<i>Cronbach alfa</i>	<i>0.71</i>	<i>0.75</i>

N= 548

Method: Principal axis factoring

Rotation: Oblimin with Kaiser normalization (factor loadings that are equal to or higher than 0.25 are shown)

Bartlett's test of sphericity: Chi-square 1028.0, 21 degrees of freedom, sig. 0.0000

Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy = 0.75

Variance explained = 61.1%

appropriate. The construct validity assessment revealed the adequate validity of both constructs: both Cronbach's alpha reliability indices exceed the threshold of 0.70 (Hair et al., 1998).

Absorptive capacity (as an independent variable) is measured with seven sources of information: 1) information from the suppliers of equipment, materials, components or software; 2) information from clients or customers; 3) information from competitors within the same industry; 4) information from universities or other higher education institutions; 5) information from government or private non-profit research institutes; 6) information from conferences, meetings and journals; 7) information from fairs and exhibitions. The respondents indicated the degree of importance of a specific source on a four level scale. The construct validity assessment points to an adequate validity (with Cronbach's alpha at 0.73).

5 Results

The model of the influence of absorptive capacity on product and process innovation, together with the regression coefficients and the variance explained, is shown in Figure 1. All the calculated model fit indices point to a reasonably good model (Chi-square 503.8, 75 degrees of freedom, sig. 0.000; NFI 0.86; NNFI 0.85; CFI 0.88; GFI 0.88; SRMR 0.08; RMSEA 0.10).

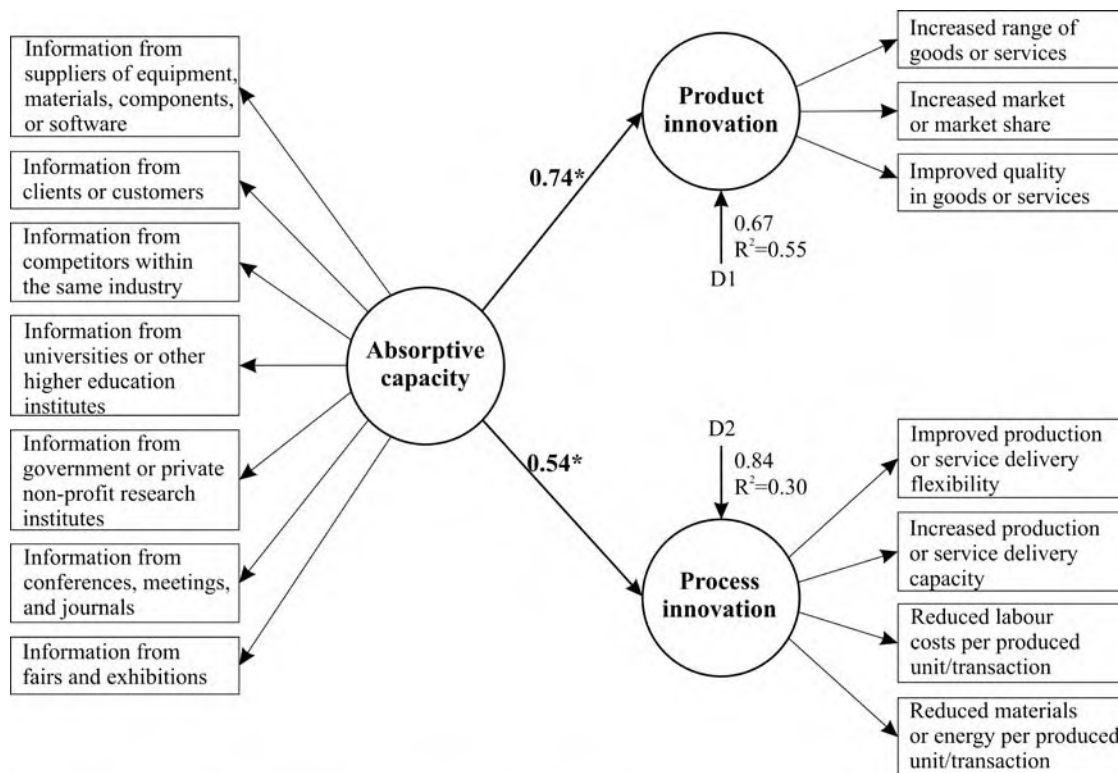
5.1 Hypotheses testing

Two hypotheses were tested in this research. Within the *first hypothesis*, the influence of the extent of the absorp-

tive capacity on the extent of product innovation was tested. As shown in Figure 1, there is a strong positive and statistically significant relationship between the extent of the absorptive capacity and the extent of product innovation (standardized coefficient 0.74). Therefore, we can accept the first research hypothesis and conclude that the extent of the absorptive capacity is positively related to the extent of product innovation. With the *second research hypothesis*, the influence of the extent of the absorptive capacity on the extent of process innovation was tested. Based on the empirical results, the second hypothesis can also be accepted (with a positive and statistically significant standardized coefficient of 0.54; see Figure 1). Therefore we can conclude that the extent of the absorptive capacity is positively related to the extent of process innovation.

6 Conclusion

The results of this research shows that absorptive capacity has a strong, statistically significant, positive influence on product and process innovation in the Slovenian organizations that are engaged in innovation activity. The influence of absorptive capacity on product innovation is even greater than its influence on process innovation. Absorptive capacity also explains a greater share of product innovation variance ($R^2=0.55$) than process innovation variance ($R^2=0.30$). An organization that is capable of utilizing knowledge from different external sources of information will therefore be more successful in increasing flexibility in production or service delivery and capacity and reducing labour costs and materials or the energy per produced unit or transaction. Such an organization will be



*Statistically significant standardized regression coefficients (*sig.* < 0.05)

Figure 1: The model of the influence of absorptive capacity on product and process innovation

even more successful in increasing their range of goods or services, increasing their market or market share and improving the quality of their goods and services.

Since:

- the share of innovative organizations in Slovenia is much lower than in the EU-15 countries (Eurostat, 2004),
- the efficiency of R&D investments on the part of Slovenian organizations is pretty low, which is reflected in the low number of patents per unit of investment (Kos, Stanovnik, 2004:21),
- innovation activity does not just have positive effects on an organization's profitability (Tidd et al., 2001:9), but it also increases the competitiveness of the economy as a whole (IMD, 2005),

it is essential that managers and industrial policy makers are acquainted with the factors that influence innovation. Our research shows that absorptive capacity is one of the important determinants of innovation activity in Slovenia. Therefore, organizations should invest in their absorptive capacity. Since previous research has not indisputably shown what the absorptive capacity determinants are, further research is necessary to verify the importance of specific determinants for Slovenian organizations and to answer the question of how Slovenian organizations can increase their capability to identify and value new external information from different available sources, acqui-

re it, assimilate it and apply this information for commercial ends.

7 Literature and sources

- Aage, T. (2003a). *Absorptive Capabilities In Industrial Districts: The Role Of Knowledge Creation And Learning And Boundary Spanning Mechanisms*, DRUID, Copenhagen.
- Aage, T. (2003b). *Absorptive capacity of industrial districts*, DRUID, Copenhagen.
- Adler, J.H. (1965). *Absorptive Capacity: The Concept and its Determinants*, Brookings Institution, Washington.
- Arundel, A. & Kabla, I. (1998). What percentage of innovations are patented? Empirical estimates for European firms, *Research Policy*, **27**(2): 127-141.
- Becker, W. & Peters, J. (2000). Technological Opportunities, Absorptive Capacities, and Innovation, *Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe*, 2000: 255-289.
- Bentler, P.M. & Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures, *Psychological Bulletin*, **88**(3), 588-606.
- Bentler, P.M. & Wu, E.J.C. (2005). *EQS 6.1 for Windows*, Multivariate Software, Encino.
- Bentler, P.M. (1990). Comparative fit indexes in structural models, *Psychological Bulletin*, **107**(2), 238-246.
- Bryne, B.M. (2006). *Structural Equation Modeling with EQS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

- Cantner, P. & Pyka, A. (1998). Absorbing technological spillovers: simulations in an evolutionary framework, *Industrial and Corporate Change*, **7**: 369-397.
- Chesbrough, H.W. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, **35**: 128-152.
- Crisuolo, P. & Narula, R. (2002). *A novel approach to National Technological Accumulation and Absorptive Capacity: Aggregating Cohen and Levinthal*, DRUID, Aalborg.
- Dahlman, C. & Nelson, R. (1995). Social absorption capability, national innovation systems and economic development. *Social Capability and long-term growth*. Edited by: Perkins, D. H. & Koo B.D., Basingstoke: Macmillan Press.
- Damijan, P.J., Knell, M., Majcen, B. & Rojec, M. (2003). Technology transfer through FDI in top-10 transition countries: how important are direct effects, horizontal and vertical spillovers, William Davidson Working Paper Number 549, The William Davidson Institute at the University of Michigan Business School, Michigan.
- Damijan, P.J., Jaklič, A. & Rojec, M. (2005). Do external knowledge spillovers induce firm's innovation? : Evidence from Slovenia, LICOS, Leuven.
- Escribano Á., Fosfuri A. & Tribo J.A. (2005). Managing knowledge spillovers: The impact of absorptive capacity on innovation performance. http://www.fep.up.pt/conferences/earie2005/cd_rom/Session%20V/V.M/ESCRIBAN.pdf, 5.6.2006.
- Eurostat (2004). Innovation in Europe: Results for the EU, Iceland and Norway, Eurostat, Luxembourg.
- Freeman, C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation*, F. Pinter, London.
- Giuliani, E. & Bell, M. (2005). The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster, *Research Policy*, **34**(2005): 47-68.
- Giuliani, E. (2002). *Knowledge in the air and its uneven distribution: A story of a Chilean Winem Cluster*, DRUID, Aalborg.
- Glass, A.J. & Saggi, K. (1998). International technology transfer and the technology gap, *Journal of Development Economics*, **55**: 369-398.
- Gopalakrishnan, S. & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management, *Omega*, **25**(1): 15-28.
- Griffith, R., Redding, S. & Van Reenen, J. (2000). Mapping the Two Faces of R&D: Productivity Growth in a Panel of OECD Industries, Centre for Economic Policy Research, London.
- Grünfeld, L.A. (2004). The Multiple Faces of R&D: Absorptive Capacity Effects and Different Sources of Spillovers, Norwegian Institute of International Affairs, Oslo.
- Hair, J.F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & BlackWilliam, C. (1998). *Multivariate data analysis*, Prentice Hall (5th edition), London.
- Institute for Management Development (2005). IMD World Competitiveness Yearbook 2005, Institute for Management Development, Lausanne.
- Jones, O. & Craven, M. (2001). Absorptive Capacity and New Organisational Capabilities: A TCS Case Study, Manchester Metropolitan University Business School Working Paper Series No. 01/02, Manchester.
- Kamien, M.I. & Zang, I. (2000). Meet me halfway: research joint ventures and absorptive capacity, *International Journal of Industrial Organisation*, **18**(2): 995-1012.
- Keller, W. (1996). Absorptive capacity: On the creation and acquisition of technology in development, *Journal of Development Economics*, **49**(1): 199-227.
- Kim, L. (1997). The dynamics of Samsung's technological learning in semiconductors, *California Management Review*, **39**(3): 86-101.
- Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor, *Organization Science*, **9**: 506-521.
- Kneller, R. & Stevens, P.A. (2002). Absorptive Capacity and Frontier Technology: Evidence from OECD Manufacturing Industries, *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, **68**(1): 1-21.
- Knudsen, M.P., Dalum, B., & Villumsen, G. (2001). *Two Faces of Absorptive Capacity Creation: Access and Utilisation of Knowledge*, DRUID, Aalborg.
- Kos, M., & Stanovnik, P. (2004). Metodologija za ugotavljanje konkurenčnih prednosti na področju tehnologije in predlog prednostnih področij. Institute for Economic Research, Ljubljana.
- Lane, P.J. & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning, *Strategic Management Journal*, **19**: 461-477.
- Lane, P.J., Koka, B. & Pathak, S. (2002). A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research, *Academy of Management Proceedings*, 2002, Boston.
- Mancusi, M.L. (2004). International Spillovers and Absorptive Capacity: A cross-country, cross-sector analysis based on European patents and citations. The Toyota Centre.
- Mangematin, V. & Nesta, L. (1999). What kind of knowledge can a firm absorb?, *International Journal of Technology Management*, **18**(3/4): 149-172.
- Marshall, A. (1891). *Principles of Economics*, Macmillan (2nd edition), London.
- Mowery, D.C., & Oxley, J.E. (1995). Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems, *Cambridge Journal of Economics*, **19**: 67-93.
- Mulej, M. (2006). Absorpcijska sposobnost tranzicijskih malih in srednjih podjetij za prenos invencij, vednosti in znanja iz raziskovalnih organizacij, doktorska disertacija, University of Primorska, Faculty of management Koper.
- Rocha, F. (1999). Inter-firm technological cooperation: Effects of absorptive capacity, firm-size and specialization, *Economics of Innovation & New Technology*, **8**(3): 253-271.
- Schmidt, T. (2005). What Determines Absorptive Capacity? Centre for European Economic Research (ZEW), Mannheim.
- Sharma, S., Durvasula, S. & Dillon, W.R. (1989). Some Results on the Behavior of Alternate Covariance Structure Estimation Procedures in the Presence of Non-Normal Data, *Journal of Marketing Research*, **26** (2): 214-221.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, **17**: 27-43.
- Tidd, J., Besant, J. & Pavitt, K. (1997). Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. John Wiley and Sons, Chichester.
- Utterback, J. & Abernathy, W. (1975). A dynamic model of process and product innovation, *Omega*, **3**: 639-656.
- Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W. & De Boer, M. (1999). Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities, *Organization Science*, **10**(5): 551-568.

- Vinding, L.A. (2006). Absorptive Capacity And Innovative Performance: A Human Capital Approach, *The Economics of Innovation and New Technology*, **15**(4/5): 507-517.
- Zahra, S.A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension, *Academy of Management Review*, **27**(2): 185-203.

Nika Murovec is an assistant research specialist at IER (Institute for Economic Research), Ljubljana and a teaching assistant at University of Ljubljana, Faculty of Economics. She received a Bachelor's degree in Economics and a PhD from the Faculty of Economics, University of Ljubljana. Her PhD thesis covers the topic of absorptive capacity and innovation. Her main research focus is on knowledge and innovation. Besides several national projects, she also participates in a 6th Framework's programme research project EURODITE - Regional trajectories to knowledge economy where her focus is on innovation biographies case studies, and in an international project Europe INNOVA – Sectoral innovation watch, where her focus is on the issue of the innovation measurement and sectoral innovation patterns.

Igor Prodan received his PhD degree from the Faculty of Economics, University of Ljubljana in 2007. Previously he obtained his university degree in mechanical engineering and higher professional degree in business. His research interest involves fields of entrepreneurship, particularly technological and academic entrepreneurship, technology transfer, innovation, and innovation management. He was involved in several national and international projects (such as projects under the 5th and 6th Framework programme, Eureka project, etc.). He has published a large number of papers in internationally refereed journals, several chapters in books, and presented a number of papers at the scientific conferences. On one of the most important entrepreneurship research conferences in the world: "Babson College Entrepreneurship Research Conference" he received the award for the best original scientific paper in the year 2006 on the topic of corporate entrepreneurship.

Vpliv absorpcijske sposobnosti podjetij na produktne in procesne inovacije

Inovativnost podjetij ima pomemben vpliv tako na dobičkonosnost podjetij kot tudi na konkurenčnost gospodarstva kot celote. Ker so slovenska podjetja nizko inovativna, je tako za njihove managerje kot tudi za oblikovalce in nosilce industrijske politike pomembno poznavanje dejavnikov, ki vplivajo na inovativnost podjetij. Eden izmed teh dejavnikov naj bi bila tudi absorpcijska sposobnost podjetij, ki je eden od najpomembnejših konceptov, ki so se pojavili na področju organizacijskih raziskav v zadnjih letih. Absorpcijska sposobnost je skupek organizacijskih rutin in procesov, s katerimi podjetja prepoznajo in ovrednotijo nove zunanje informacije, jih pridobivajo, asimilirajo in aplicirajo za komercialno uporabo. Rezultati raziskave potrjujejo, da ima absorpcijska sposobnost slovenskih podjetij močan pozitiven vpliv na procesne inovacije in še večji pozitiven vpliv na produktne inovacije podjetij.

Ključne besede: absorpcijska sposobnost, inovacije, strukturni modeli

A Best Practice Model for Useful Suggestions Management

Igor Prodan¹, Branka Ahlin²

¹Faculty of Economics, University of Ljubljana, Kardeljeva ploscad 17, 1000 Ljubljana, and PS Center d.o.o., Ulica bratov Učakar 70, 1000 Ljubljana, igor.prodan@gmail.com

²PS Center d.o.o., Ulica bratov Učakar 70, 1000 Ljubljana Slovenia, branka.ahlin@gmail.com

This paper presents the results of a research project financed by the Chamber of commerce and industry of Slovenia. The main purpose of the project was to propose a model for useful suggestions management, including concrete suggestions for businesses. This is based on (a) an in-depth literature review, (b) case studies of three innovative, export orientated Slovenian companies and (c) the results of the implementation of this model in two Slovenian companies (as a pilot project). Concrete suggestions for businesses regarding the useful suggestions management process, the implementation itself, the rewarding and monitoring of useful suggestions activity and potential adaptations of the model to changes within the company are presented. Since the paper focuses on the implementation of useful suggestions management, offering a rich insight into the concrete processes involved in both developing such policies and carrying them out, companies may achieve great business value by implementing this proposed model.

Keywords: Useful Suggestions Management, Implementation, Case Studies, Research and Development

1 Introduction

Today, concepts such as the new economy, new technologies, hyper-competition and clock speed are used to illustrate the fact that the dynamics involved in competition and on the markets have never been greater. Thus, there is a large focus on the concept of innovation management (Drejer, 2002; Cancer and Mulej 2006; Treven and Mulej, 2007) and useful suggestions management in particular. The need for companies to become more innovative has probably never been greater (Drejer, 2002). Innovation activity is a necessity for companies that compete in environments where change is pervasive, unpredictable, and continuous (Koberg et al., 2003). Developing new products or services is of the highest importance for the survival of companies (Vermeulen, 2005). Small and medium-size companies are no exception to this rule (Xueli et al., 2002). The increased turbulence of the environment in which these companies operate forces them to develop new products or processes more effectively and efficiently. This does not only refer to totally new products or processes but to modifications of existing ones as well. These incremental product and process innovations are often refinements and extensions of a company's existing products and processes and seem to primarily involve exploitation-oriented activities (Marolt, 1998).

Although incremental innovations and useful suggestions have been identified as critically important compe-

titive factors for small and medium-size companies (Banbury and Mitchell, 1995; Treven and Mulej, 2007), most of the present studies on innovation in small and medium-size companies seem to deal with radical innovation (e.g. Brouwer and Kleinknecht, 1996, Wakasugi and Koyata, 1997, Hoffman et al., 1998, Vossen, 1998, Freel, 2000, Hadjimanolis, 2000, Xueli et al., 2002) and stress the need for attracting sufficient funds, creating external linkages, hiring highly skilled employees, taking risk and using networks. However, the existing literature remains unclear concerning incremental innovation and useful suggestions (particularly for small and medium sized companies), where the previously mentioned factors might not be of crucial importance.

This paper presents the results of a research project financed by the Chamber of commerce and industry of Slovenia. The project aimed to develop a model for useful suggestions management that is based on (a) an in-depth literature review, (b) case studies of three innovative, export orientated Slovenian companies and (c) the results of the implementation of the model in two Slovenian companies (as a pilot project). The model includes concrete suggestions for businesses regarding the useful suggestions management process, the implementation itself, the reward and monitoring of the innovation activity, as well as the potential adaptations of the model to changes within the company.

2 Literature review

It is widely recognized that effective management of innovation and useful suggestions is critical to the success of most enterprises (Wheelwright and Clark, 1992, Patterson, 1998, Cooper, 1999, Tuominen et al., 1999, Shepherd and Ahmed, 2000, March-Chorda et al., 2002, Crawford and Di Benedetto, 2003, Zenko and Mulej, 2000). With such a close link between innovation and an organization's overall success, managers and decision makers must ensure that this process is well managed and successful (Cormican and O'Sullivan, 2004). However, product and process innovation is a risky and expensive endeavour, which results in low success rates and the termination of many projects. Liberatore and Stylianou (1995) argued that only about 14% of the ideas that enter the new product development process are commercially successful.

Peter Drucker (1967) was the first to emphasize that innovation is not just an outcome but a process. In today's global market, most organizations have more competitors than ever before. In addition, competitors are launching new products and services more often (Mitchell and Bruckner Coles, 2004). In general, there seems to be an agreement that an entirely new competitive environment has arisen. Long-term competitive advantage comes from conflicting yet ultimately complementary activities, such as maintaining a steady flow of incremental and continuous improvement in established business lines and setting aside existing successful products for new innovations (Hitt et al., 1998). To achieve this long-term competitive advantage, a company should have an effective innovation management and, particularly, an effective useful suggestions management.

The appropriateness of effective useful suggestions management through fostering useful suggestion activity was also confirmed by the "Global Idea Management Benchmarks study" (IMB Consulting, 2004) conducted in Austria, Germany and Slovenia. Research has shown that useful suggestion activity resulted in average savings of 530 Euros per employee per year.

2.1 Useful suggestions management techniques

In today's highly competitive and turbulent business world, various innovative and useful suggestions management techniques are being used, such as 20 keys to Workplace Improvement, Total Quality Management (TQM), Total Productive Maintenance (TPM), Just in Time (JIT), Lean Production, Business Process Reengineering (BPR), Continuous Improvement in Kaizen, Business Excellence, Customer Satisfaction, Six Sigma quality, ISO standards and others. The common goal of the introduction of all these innovative and useful suggestions management techniques is to increase the quality of products and services and to increase the competitive position of the company (Kolarik, 1999).

The "20 Keys to workplace improvement" (Kobayashi, 1990) were developed by Professor Iwao Kobayashi. The 20 Keys method focuses on the constant improvement of more than one factor at a time – focusing on 20 different aspects (Petrarolo, 1998). Today, the method is used by numerous companies world-wide. The slogan 'faster, cheaper and better' is used by companies trying to eliminate and reduce unnecessary activities that do not contribute to the added value. TQM's origin can be traced to 1949, when the Union of Japanese Scientists and Engineers formed a committee of scholars, engineers and government officials devoted to improving Japanese productivity and enhancing their post-war quality of life. Influenced by Deming and Juran, the committee developed a course on statistical quality control for Japanese engineers, followed by extensive statistical training and the widespread dissemination of the Deming philosophy among Japanese manufactures (Powell, 1995). TQM can be defined as a holistic management philosophy that strives for continuous organization improvement (Kaynak, 2003). Seiichi Nakajima, the vice-chairman of the Japanese Institute of Plant Engineers, promoted Total Productive Maintenance (TPM) in 1971 across Japan and has become known as the father of TPM (McKone et al., 2001). TPM provides a comprehensive company-wide approach to maintenance management, which is usually divided into short-term and long-term elements (McKone et al., 1999). It describes a synergistic relationship between all organizational functions (but particularly between production and maintenance) for continuous improvement of the product quality, operational efficiency, capacity assurance and safety (Chan et al., 2005).

The problem with most of the innovative and useful suggestions techniques is that they are very complex and that they require companies to hire consultants to implement them, which is a major obstacle for small and medium sized companies. Also, many of the innovative and useful suggestions techniques are not appropriate for small and medium sized companies, i.e. 20 Keys to workplace improvement. While researching the effects of the implementation of the 20 keys method in 45 Slovenian companies, Jug (2004) discovered that the method had the following shortcomings: (1) Companies have several problems during implementation. Problems appear because of the broadness and complexity of the method and because of the long time needed for its final implementation. (2) It is hard to ensure the continued execution of individual keys. (3) Companies feel that the implementation procedures are not clearly defined and that there is too much theoretical introduction. (4) Problems also appear during monitoring the implementation. The interviewees believe that the 20 keys method does not have an appropriate tool for the financial evaluation of the effects and savings. (5) The management team does not support the implementation of the method enough. (6) The implementation of this method is very expensive (especially for small and medium sized companies).

To overcome these shortcomings, we developed a best practice model of useful suggestions management

that is appropriate for small and medium sized companies and includes concrete suggestions for businesses regarding the useful suggestions management process, the implementation itself, the rewarding and monitoring of the useful suggestions activity and potential adaptations of the model to changes within the company.

3 Methodology

The work on the project presented in this paper was divided into three phases.

Within the first phase, the following activities were performed:

- (1) first, the existing literature and current theoretical models for fostering incremental innovation and useful suggestions activity was reviewed.
- (2) Then the case study questionnaire was developed. We chose the case study approach because case research is lauded as particularly useful in studying the product innovation process (Dougherty, 1992, Workman Jr, 1993). The questions were derived from the literature.
- (3) After that, interviews were conducted with people responsible for fostering innovation and useful suggestion activities in three Slovenian companies. All the interviews followed a common protocol: first, the interviewees were asked to tell us about their experiences with the development of the process of fostering useful suggestions in their company. Then more specific questions were asked about problems with the development process. These interviews served as an input for three case studies.
- (4) The model of useful suggestions management was developed on the basis of the literature review and the case studies.
- (5) The model of useful suggestions management was presented at several workshops and meetings at the Chamber of Commerce of Slovenia.
- (6) Two companies (Lafarge Cement and Bartec Varnost) were chosen for the pilot implementation of the model.

During the second phase:

- (1) The model was completed on the basis of proposals from the workshops and meetings at the Chamber of Commerce of Slovenia,

- (2) A draft of the regulations for useful suggestions management, reward regulations, instructions on how to calculate rewards for useful suggestion submissions and a form for the submission of useful suggestions was prepared (each company that decides to foster useful suggestions can easily adapt these documents),
- (3) A timetable was prepared for the introduction of the model in two pilot companies.

In the third phase:

- (1) The implementation of the model in two test companies was started.
- (2) All regulations, instructions and forms were adapted for each company. A brochure on useful suggestions management and special software for tracking useful suggestions activity (Book of useful suggestion submissions) was also developed.
- (3) The course of the introduction was regularly controlled.
- (4) At the end of the third phase, the final project report was prepared.

4 Summary of the case studies prepared for the development of a useful suggestions management model

The people responsible for fostering innovation and useful suggestions activities in three Slovenian companies (their profiles are presented in Table 1) were interviewed. All the companies are focused on export. Around 90 percent of all production is exported to the demanding Western European market and to other countries in the world.

In all three companies, the professional innovation activity had been there from the beginning of fostering innovation and useful suggestion activities. The possibility of exploiting the creative potential of all the employees was first considered in the 90s. The main reason was the rapid changes in the business environment, which demanded a more modern view on the management of the production sources and especially of the employees and their creative abilities. Along with most Slovenian companies, the companies studied wrote their useful suggestions regulations in the beginning of the 80s. This was a part of a

Table 1: Profiles of studied companies

	Person responsible for fostering innovation and useful suggestions activities	The area of company's activity
Company A	Technical manager	The engineering, production and fitting of prefabricated objects
Company B	Representative of Human resources	The production of campers and car homes
Company C	The coordinator of ideas Management	The production of artificial grindstone cutters and resin-bound grindstone slabs

broader social move on the subject, which gradually lost steam with the guidelines being seen as useless pieces of paper in a large number of companies.

In all companies, the initiative to promote useful suggestion activity was carried out by the highest level of management. In each of the companies, a representative of the upper management was assigned to guide, lead and manage the process. The upper management promoted and created an innovative environment.

Companies A and C followed the KVP² method, since they believed it to be the most suitable. On the other hand, the 20 keys method seemed too big a challenge to them and the experiences of some Slovenian companies showed that the method cannot be implemented quickly. Both companies implemented an adapted approach; company A called it the PCI project (process of continued improvements) and company C called it the Management of ideas. The main point of both approaches (PCI and Management of ideas) is to include all employees in the search for opportunities to change and improve all the aspects of the operation of the company. The difference is that company A wants its employees not only to come up with new ideas, but also to realize them, while company C wants employees to voice the ideas, the realization of which is then handled by organizing workshops, a the characteristic of the KVP² method.

Company B did not follow any of the known methods for promoting useful suggestions activity. Instead, they handled it on their own. They are aware of the fact that, before we start thinking about fostering useful suggestions activity in a company, we must realize what position the company is in at the moment. The atmosphere in the company and the subjects that require special attention in the useful suggestions management must be identified. They carried out an opinion poll within the company, which was the basis for writing a thesis paper on promoting useful suggestions in the company. The main purpose of the questionnaire was to discover the actual state of useful suggestions activity in the company and to design guidelines for promoting useful suggestions based on these findings.

4.1 The implementation of the new approaches

Promotion was gradual in all three companies. First, the leaders were educated on the new methods, then they started to educate other employees.

Company A faced some difficulties in the process. In the very beginning they tried to use the so-called improvements to the level of leadership in the PCI, but the results did not meet expectations. The employees did not fully understand the goals of the PCI and the ideas spread by upper management, so they did not accept the project as their own. The initial reaction was not very positive, and not just among the low-level employees. Some leaders did not take the PCI as a key element in finding new opportunities in the company. That is why they used targeted general education and training for all employees, teaching them teamwork and how to search for opportu-

nities to improve their own working environment. The goal was to encourage people to become aware that the future of the company and their own existence depends primarily on themselves and not just on the company management. The education was thus aimed at the hidden potential of company A – all the employees – and, thus, organized as workshops for all the employees. The purpose of the workshops was also a joint search for opportunities to improve the working conditions. The result of the workshops was that the generation of ideas and suggestions for improvement was moved to a lower level – or rather, the search for ideas and suggestions for changes is now carried out at all levels. This gives additional motivation to the employees, since they can realize their own ideas using teamwork.

4.2 The pathway from a useful suggestion to a realization

In company A, suggestions are evaluated by the technical manager, the leader of the PCI project. If the suggestion is incomplete, the person who submitted it is asked to explain it further. Usually the technical manager responds within one day. Suggestions are not normally rejected unless they are very similar to past suggestions. After reviewing the submission, the technical manager also proposes a team of experts (the so-called PCI group) who will realize the idea.

In company B, all suggestions are collected in the department of human resources. Each suggestion is recorded, given a number and the submitter receives a written receipt for submitting a useful suggestion. A group of experts from the technical department then gives their own opinion on the idea and forwards it to the committee for reviewing the submissions. The length of the whole process varies from one week to one month. The human resources department monitors the realization of the suggestion.

In company C, all suggestions are handed to the authors' superior, who then forwards them to the coordinator of the Management of ideas. The coordinator checks that the form is completely filled in and if it is in line with the Rules of the Management of ideas. Then the Management of ideas committee evaluates the submission. The length of the whole process varies from one week to one month.

4.3 Rewarding

In company A, the basis for the rewards is the realization of the idea. Submission of suggestions is not rewarded. They believe this means that the employees are also interested in the realization of their suggestions. The submitter of the idea, members of the PCI group and the leader of the group are rewarded.

In company B, the following rewards are based on the type of useful suggestions: (1) calculable suggestions: the

size of the reward is based on savings, how developed the suggestion is and the job held by the author of the suggestion; and (2) incalculable suggestions: the reward depends on whether the suggestion is a: tip, useful idea, simple useful suggestion, useful suggestion, complicated useful suggestion, to-be innovation of great importance or to-be innovation of extreme importance. In company B, they also select the useful suggestion submitter of the month (rewarded with a practical reward – a T-shirt, a cup or an umbrella). At the end of the year they give out five rewards to those employees who submitted the most suggestions within that year. Every three years they also organize an educational excursion for all the employees chosen as submitter of the month or year.

In company C, it is believed that all ideas are welcome, so the system of handling useful suggestions is aimed at encouraging and rewarding small useful suggestions and developing mass activity. Rewards are given for all suggestions. Reward regulations define who can get the reward and the size of the reward. Educational excursions for the useful suggestion submitters are organized, they get T-shirts for smaller improvements and they can enjoy a 3 day free usage of vacation facilities of the company. At the end of the year, a reward ceremony is organized for the best and the most innovative employees.

4.4 The results of the useful suggestions activity

Table 2 presents the results of fostering useful suggestions activity in companies A, B and C in 2003.

	Company A	Company B	Company C
Number of useful suggestions per employee per year	0.47 suggestions	Data not available	0.60 suggestions
Degree of participation in innovation activity	23.68% employees	Data not available	20.94 % employees
Average working time on useful suggestion	50 days	Data not available	18 days
Degree of realization	92% of all useful suggestions	Data not available	100 % of all useful suggestions
Savings	726.56 EUR / useful suggestion realized	Data not available	7,405 EUR / useful suggestion realized

5 Proposed model of useful suggestions management

The model (depicted in Figure 1) consists of a set of steps or activities to be accomplished, where each activity has various considerations intended to make each step successful. It provides a structure that organizations can use to manage and coordinate their useful suggestions process.

5.1 The management's decision to promote useful suggestions

The management of a company is the key factor, representing the first step towards creating an inventive-innovative process. The management of a company must desire change, to uncover opportunities for changes, to gather different viewpoints on individual problems/opportunities and to implement changes as answers to the dynamic environment. In the hands of the management, the inventive-innovative process becomes a tool with which they are actually able to develop ideas from an invention to a potential innovation and finally to an innovation itself (Burgar, 2001).

The innovation and useful suggestions policy must be formulated on all levels and in all areas of creative work. The company needs to have an atmosphere that appreciates novelties, upgrades them, encourages them and quickly implements them; an atmosphere in which successful inventors and innovators are a role model for all employees and not targets of envy or made a laughingstock.

5.2 Designating goals connected with useful suggestions

Companies should create short term, middle term and long term goals related to useful suggestions. The goals can be: a number of submitted ideas per employee, a number of useful suggestions implemented per employee...

Table 2: The results of fostering useful suggestions activity in companies A, B and C in year 2003.
Source: IMB Consulting (2004)

	Company A	Company B	Company C
Number of useful suggestions per employee per year	0.47 suggestions	Data not available	0.60 suggestions
Degree of participation in innovation activity	23.68% employees	Data not available	20.94 % employees
Average working time on useful suggestion	50 days	Data not available	18 days
Degree of realization	92% of all useful suggestions	Data not available	100 % of all useful suggestions
Savings	726.56 EUR / useful suggestion realized	Data not available	7,405 EUR / useful suggestion realized

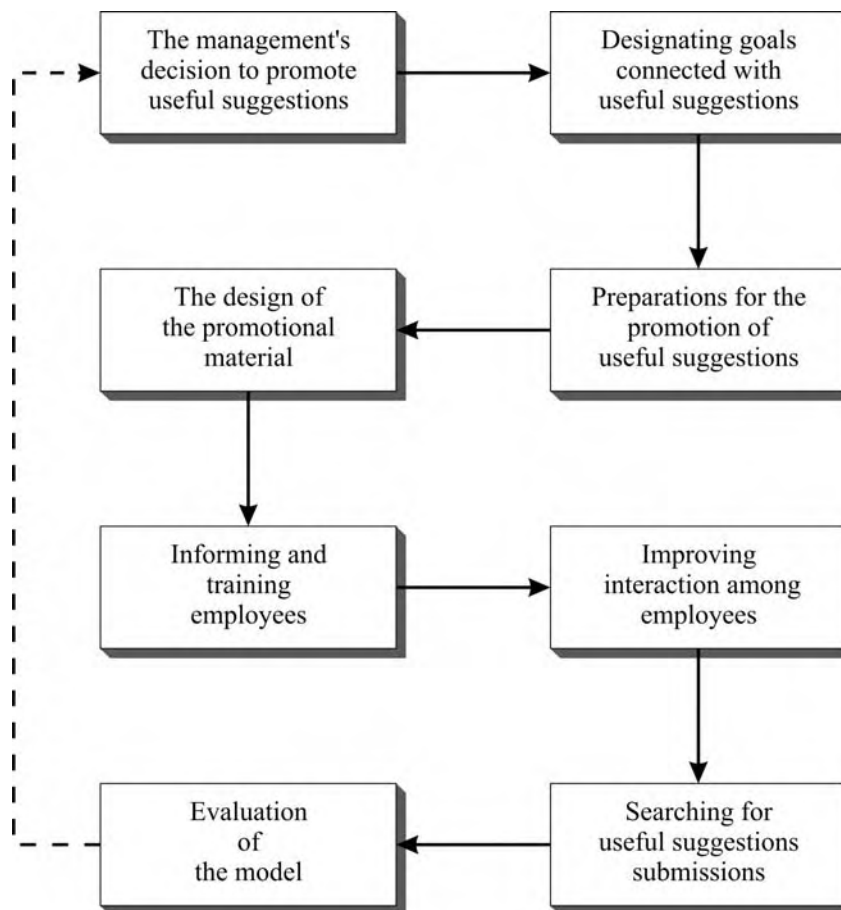


Figure 1: Proposed model of useful suggestions management

5.3 Preparations for the promotion of useful suggestions

5.3.1 Creation of the project group for implementing the system of useful suggestions

Implementing a new system of useful suggestions based on collecting suggestions from all employees requires a company to establish a special project group. It is suggested that it consists of a member of the management, a technical manager, a representative of human resources and a representative of finances.

The duties of the project group are: a) to define the goals of the useful suggestions system, b) to identify the current state of innovation and useful suggestions activity, c) to design regulations for useful suggestions, d) to form a committee for reviewing useful suggestions and e) to inform and train the employees in the field of innovation and useful suggestions.

5.3.2 Identifying the current status of useful suggestions management in a company

Before beginning the implementation of the useful suggestions management, its current status should be identified.

The atmosphere in the company must be identified as well as the fields that require special attention in the improvement process. The status of the useful suggestions activity can be ascertained through an opinion poll among the employees. The poll can show how many employees have already submitted a useful suggestion, if the employees know who is responsible for reviewing their submissions, how to file in a submission, what the current status of the useful suggestion system is, what the relations between the employees and their superiors are like, how they feel in the company, how informed the employees are, how familiar they are with the reward system, whether they know how to gain support for their ideas and if the company offers the necessary conditions to produce and check ideas...

5.3.3 Forming a committee for reviewing useful suggestion submissions

A person with an idea first thinks: who should I tell about it? Is there a person in the company who wants to listen to my suggestion and will not just laugh or ignore me? That is why all the employees in the company should be familiar with the person to whom they can forward their ideas and from whom they can receive additional infor-

mation. The company assigns a person to that post and creates suitable conditions for the ideas to flow undisturbed and in the greatest number possible.

A committee needs to be formed to review useful suggestion submissions. The management, in cooperation with the project group for creating the useful suggestions system, assigns the members of the committee for reviewing useful suggestion submissions. The duty of the committee is to execute the system of useful suggestions. The committee for reviewing useful suggestions submissions is composed of permanent and temporary members: the coordinator (the leader of the committee), the representative of finances, the representative of the legal department and the representatives of various technical departments, depending on the field of the useful suggestion. The first session should cover the operation guidelines. The tasks of the committee members and the coordinator are set.

The coordinator should understand the goals and the basics of the system well. The duties of the coordinator (the leader of the committee) are: (1) to stimulate the employees to submit ideas, (2) to maintain a creative atmosphere within the company, (3) to gather useful suggestions, (4) to evaluate the submissions, (5) to record the submissions, (6) to cooperate with the leaders in the grading and evaluation of the submissions, (7) to enforce the uniform grading criteria, (8) to keep track of the efficiency of the implementation of good submissions and (9) to periodically report to the management of the company.

Ideas should be treated in a positive way. When an individual wants to talk about his or her suggestion, the coordinator must be ready to listen and to explain the possible drawbacks. He or she needs to show enthusiasm and interest whether the idea is good or bad, since a cold refusal of the idea, without explanation, would annihilate any desire to further cooperate with the company. Closing the door against unnecessary and useless suggestions, negative nonverbal communication and sending people from door to door will quickly stop creative thinking and cause the company almost irreparable damage.

Of course, the company should not be too lenient when evaluating and eliminating bad ideas, since they only cause unnecessary waste of limited funds.

5.3.4 Formulating the useful suggestions regulations

The whole area of useful suggestions should be set out in the regulations, containing the following fields: a) regulations for the useful suggestions activity, b) the procedures for realizing the ideas and c) regulations for rewarding the useful suggestions and instructions on how to calculate these rewards.

It should be noted that, without actual support, the regulations for the useful suggestions process is just a worthless document, which is left to the mercy of the employees without any proper action. This often means that there are almost no useful suggestion submissions within the useful suggestion system. Left on its own, the useful

suggestions regulations do not offer motivation and stimulation for constant search for improvement.

Too often, companies believe that the various innovation and useful suggestions regulations and guidelines in companies are, on their own, sufficiently stimulating for innovation and useful suggestions. The regulations are only a foundation, around which many activities, representing a framework for an effective inventive-innovative process, should be taking place. This means that we have to focus on animating and educating the employees, which should enable their creative cooperation.

The regulations for the useful suggestions activity

Most employees are not sure what to submit – what counts as a part of the job and what is an additional contribution. It is necessary to create a report of what counts as a part of the job and what as a useful suggestion for each individual department. An inverse approach can be chosen where the employees are told what does not count as useful suggestion.

The procedures for the realization of the ideas

The procedure from the implementation of useful suggestions is described. The person who should receive the useful suggestion submissions is known, as well as the reviewer. The deadline within which the suggestions should be reviewed must be set.

The regulations for rewarding ideas and the instructions how to calculate these rewards

Money certainly motivates, since it is directly and indirectly connected to the satisfaction of many needs. Rewarding has three functions:

- (1) The system of rewarding should attract employees with promising, unique ideas and keep them in the organization. The system of rewarding can, of course, be completely different from company to company, but the system of rewarding professional inventors/innovators and the system of rewards for non-professional work within the inventive-innovative process should complement each other.
- (2) The reward system must ensure motivation for the additional effort required to submit useful suggestions.
- (3) A successful implementation merits a reward. These rewards are mainly intended for the submitters of ideas and their co-authors, among whom we also count people who helped realize the idea.

The submissions are divided into:

- (1) Incalculable useful suggestions where the size of the reward depends on the type of submission. The submissions can be divided into: unelaborated suggestions, useful ideas, very simple useful propositions, simple useful propositions, useful propositions, complex useful propositions, to-be innovations of great importance and to-be innovations of extreme importance.
- (2) Calculable suggestions where the size of the monetary reward is based on the savings, importance and refinement of the useful suggestions, as well as the job held by the author of the submission.

Nonmaterial stimulation is just as important as this material form of reward – indeed, the psychological ef-

fects on the company as a whole are generally much greater. So the attention of the upper management, which focuses a few times a year on the key individuals and groups in the company and on the most successful inventors and innovators, can be more effective as a motivational factor than a number of money prizes.

Material and nonmaterial stimulation – money and publicly voiced recognition for the efforts – must be combined for everyone submitting useful suggestions. At the end of the year, a reward should be presented to the best useful suggestion submitter of the year.

5.4 The design of the promotional material

A form for submitting useful suggestions is designed. It should consist of the name of the useful suggestion, its field of use, a description of it (the projected solution), its expected economic effects – the usefulness, profitability and purpose – the co-authors of the useful suggestion submission, attachments, the name of the submitters and their signatures.

A brochure is compiled, consisting of a short presentation of the useful suggestions system in the organization. A brochure quickly familiarizes the employees with the information on how to present their idea, where to get the form, where to file the form, who will review the submission, what the rewards for useful suggestions are, etc.

Posters should be created calling for creativity and different types of thinking (for example: ideas die quickly, that's why they should be written down).

5.5 Informing and training employees

The process of changing the innovation and useful suggestions system is complex and demands a lot of time, patience and the training of employees into a new way of thinking. Each company has individuals with knowledge and the will to use that knowledge, but more often than not these people are left to themselves and are not properly motivated to work. There are, of course, differences between employees and not all should be treated in the same way. Not all people are geniuses, but everyone can improve their inventiveness and innovativeness. Today, many ideas exist that remain unsaid. In a few hours or days, no one can remember them and some might be lost forever. One of the goals of a useful suggestion system is surely that all ideas and their authors are recorded. It is also necessary to know who will realize the ideas.

The phase of informing and training the employees is intended to familiarize the employees with the changes in the field of useful suggestions. The familiarization is gradual:

1. First, the changes are presented to representatives of the technical departments (we inform them about the basic principles of team work, the techniques of actual state analysis, the techniques for searching for ideas, the formation of evaluation criteria, the elementary principles of the redesigned useful sugges-

tion system, the goals of the innovation and useful suggestions system and the work plan). The representatives of the technical departments have a key role in stimulating the cooperation of the employees in their departments since they: a) stimulate the employees to report the suggestions for the improvements, b) guide the employees in their thinking and, if necessary, help them fill out the forms, c) accept suggestions for improvements from the employees in the department, d) review the submissions together with the coordinator, e) plan the implementation of a submission or pass it on to other departments, f) inform the employees of the progress of useful suggestions in the department, g) give monthly useful suggestions reports to the useful suggestions coordinator in the company, h) give monthly reward payout reports to the finances office and i) keep records of all innovation- and useful suggestions-related information (regulations, forms for submissions and evaluations, archives of department submissions and monthly records).

2. Articles presenting the importance of useful suggestions and the useful suggestions system are published in the internal newspaper.
3. The brochure containing a short presentation of the useful suggestions system is handed out to all employees (together with the pay slip, for example).
4. Posters promoting creativity are put up around the company.

If the goals are to be achieved, the employees must be convinced that the useful suggestions are desired. Creativity should be introduced into the employees' every day work. The process should start with the younger employees and with new employees who recently arrived into the company. They are not so much under the influence of previous experiences. Companies can benefit greatly from the trainees, who log quite a few suggestions on how to improve business practices in the trainee diaries.

Useful suggestions should also be connected to promotion. For each employee a personal file should be kept in which data on the employee's useful suggestions should also be included – which submissions were filed in, when, how much was saved, what the effect of the submission was (e.g., whether the consumption of materials was reduced, the work process improved, work safety improved, etc). It should also be noted whether the employee accepted a material or a nonmaterial reward. A candidate for promotion who has filed several submissions thus has better chances for promotion.

The employees should be given the possibility to further train and educate themselves.

5.6 Improving interaction among employees

The basis for the cooperation of creative employees is primarily in the identification of new ideas. The information flow is vital for the successful execution of the duties and projects within a company, which demands that people don't conceal information and data for whatever reason. Information can now instantaneously flow to several pla-

ces, designated by the sender. This can result in fewer meetings about leading and executing projects and, consequently, better use of work time. Despite modern technology, personal meetings are still an essential component of communication in companies.

5.7 Searching for useful suggestions submissions

Included with the pay slip, there should be an example of the idea submission form, which represents a way to submit useful suggestions.

The activities of the employees can also be directed using a tender. Alongside everyday, spontaneous improvements, there are always certain areas that need ideas. Employees are alerted to problems, which may be accepted by the people as every day routine and are not even noted as problematic situations. A short description of the problem is published in the internal newspaper or on the notice board. The employees are given a certain time limit in which submissions will be accepted and are notified where to file the submissions.

An internal tender for the craziest idea should be also published. The purpose of the tender is to stimulate innovative, unique, unconventional thinking in all employees, to create an innovative atmosphere, to actively induce employees to think about the fields not in the scope of their every day work, to find fresh ideas and to stimulate people to think differently. Its goal is to create an atmosphere in the company where thinking differently will be seen as a quality and not as an obstacle. With this so called craziest idea, realization of the idea is not a condition of the reward.

5.7.1 From the useful suggestion submission to its realization

Filing the useful suggestion submission

The employees present their useful suggestions on the prescribed form. They must know where to get the form (for example from the coordinator, their superior, on the intranet, etc.).

The employees are informed that they can turn to their direct superior or to the coordinator in case of any problems with filling in the form. If the submitter is a group of co-workers they still use the same form and include data on the co-authors, their department and their share of the innovation. The way to submit a useful suggestion must be determined (delivered personally to the coordinator or his/hers secretary, handed to their superior or sent by email).

The coordinator's secretary collects and records submissions, preventing them from getting lost. For each submission received the coordinator's secretary gives out a receipt. The receipt should contain data on the author of the submission, the name of the submission, the date of the submission and the number under which the submission

is recorded. The receipt should not be issued more than two working days after the submission was received.

Review of the useful suggestions

The submission should be processed as soon as possible. The submissions should be classified into the small useful ones that are intended for raising and creating a supporting useful suggestion atmosphere and other useful suggestions that are treated with the participation of (a) the technical departments whose duty is to give a technical evaluation of the submission, (b) calculations of the economic benefits connected with the submission and (c) the committee that processes individual submissions and sends them (through the person responsible) to the rewards department.

Small useful suggestions need to be processed quickly and personally with the authors of the submissions; that is why the smaller suggestions are processed by the superiors. It is also necessary to stimulate the authors of these small suggestions to realize them. The whole procedure for processing small suggestions can be completed in 24 hours, supported by the information system, which is another of the motivational factors that support an atmosphere beneficial to the useful suggestions system.

The more demanding submissions and the submissions gathered by a tender are reviewed by the committee for reviewing useful suggestions. The committee reviews the submission and decides if the idea is promising or not. If the committee finds that the idea is not useful, it is not discarded but is saved in a so called bank of ideas, a special archive housing all the ideas that were not realized (because they would take too much funds, the procedure would be too complex, etc.). All the ideas gathered in the bank are periodically re-reviewed to discover whether they hold a solution for a problem present at that time.

A group is formed to implement a submission that has been found useful by the committee, which includes the author of the useful suggestion. A catalogue of measures necessary to realize the submission must be made. Realization follows. After the realization, the group files a report to the committee for the review of useful suggestions submission, listing the savings calculated. Alternately, the employees can present the implemented suggestions before the committee for the review of the useful suggestions by themselves. The presentation should also be carried out by the workers with the lowest degree of formal education, but of course they need to be trained for it first. The presentation of the useful suggestions helps individuals gain recognition and promote their creative work.

The committee reviews the final report and checks whether the calculated savings are correct. The reviewed report is submitted to the general manager. The committee suggests the size of the reward for the author, co-authors and the members of the realization group to the general manager. The reward depends on the expected economic effect of the useful suggestion. After the general manager confirms the rewards, each author is notified personally. Whether or not the submission is implemented is supervised by the coordinator.

Popularization of the achievements

The submitters of useful suggestions are promoted as much as possible. The names of all the submitters are published on the notice board. A "useful suggestions" column is published in the internal newspaper, where the submitters, the type of the submissions and the rewards are published.

Alongside promoting the innovators, their achievements should be promoted as well so that the creative achievements find new users and do not remain only noticed and used inside the departments, instead being transposed across the whole company. That is also the reason for the useful-suggestion-of-the-year competition, the most-imaginative-solution-to-the-problem competition, the most-promising-solution competition – and perhaps even the craziest-submission competition. All these are mechanisms to set an example in the company and help the employees get a new perspective on discovering new possibilities for improvements.

5.8 Evaluation of the model

Like any other business process, the model for promoting the useful suggestions is subjected to changes. If it is to be implemented and used effectively, then changes are the one constant that should not be left out. After implementing it, the company should be constantly aware that, after implementation, the process needs to be constantly modified, changed and upgraded through learning from past mistakes, new findings and new thoughts. The useful suggestions process must be constantly improved and all changes to the model should be in accordance with the desires of the employees as much as possible. A poll should be carried out among the employees at the end of each year to discover which parts of the useful suggestions model are disliked the most and what their desires and suggestions are.

6 The results of implementing the model of useful suggestions management

The model of useful suggestions management was implemented in two Slovenian companies: Lafarge Cement and Bartec Varnost.

In the Lafarge Cement company, several operative meetings with the company management were organized. The purpose of these meetings was to assure the successful introduction of a model of useful suggestions management. In the first phase, the management of the company established a project group for implementing the new useful suggestions system. It consisted of a member of the management, a technical director, a representative of human resources and a representative of the finances office. After that, the status of the useful suggestions activity in Lafarge Cement was evaluated. It was found that there was virtually no useful suggestions activity present in the

company though some useful suggestions submissions existed and there is a good atmosphere among the employees in the company. In the next phase, the regulations for the useful suggestions activity, regulations for rewarding ideas, instructions on how to calculate the reward for the suggestions and the form for submitting useful suggestions were adapted. After that, a computer program for monitoring useful suggestions was set up. Appropriate promotional material was prepared. Afterwards, a committee for reviewing useful suggestions was created. It consisted of a coordinator (the leader of the committee), who was also the representative of finances, the technical director, a representative of the human resources office and non-permanent representatives from various technical departments, depending on the field of the useful suggestions submissions. In Lafarge Cement, the process of familiarizing the employees with changes in the field of useful suggestions was gradual. A brochure containing a short presentation of the useful suggestion system was provided to all the employees with their pay slip. The useful suggestions management project was also presented using several other means: the representatives of technical departments encouraged employees in their departments with a large brochure, they published several articles on the importance of useful suggestions and the useful suggestions system in the company's newspaper, they broadcast the useful suggestions system on the intranet and they hung up posters promoting creativity around the company.

In the Bartec Varnost company, two meetings were organized with the coordinator of the useful suggestions system to assure successful introduction of a model for useful suggestions management. In the first phase, the company's management confirmed the project group for implementing the useful suggestions system. It consisted of a member of the management, the technical director, a representative of human resources and a representative of finances. After that, the status of innovation and the useful suggestions system in the company was evaluated. It was found that there existed no useful suggestions activity in the company. In the next phase, the regulations for useful suggestions activity, regulations for rewarding ideas, instructions on how to calculate the rewards for suggestions and the form for submitting useful suggestions were adapted. After that, the computer program for monitoring useful suggestions was set up. Suitable promotional material was prepared. Simultaneously, a committee for reviewing the useful suggestions was created. It consisted of a coordinator (the leader of the committee), the technical director, a representative of human resources and non-permanent representatives from various technical departments, depending on the field of the useful suggestion. In Bartec Varnost, the process of familiarizing the employees with changes in the field of useful suggestions system was also gradual. The brochure containing a short presentation of the useful suggestions system was given to all employees with their pay slip. The representatives of the technical departments encouraged the employees in their departments, articles presenting the

importance of useful suggestions and the useful suggestions system were published in the company newspaper and they hung up posters promoting creativity around the company.

In both companies - Lafarge Cement and Bartec Varnost – they believe that the implementation of the suggested model of useful suggestions has been successful and that the project was approached correctly. Our model of useful suggestion management was slightly improved based on the results of this implementation in two Slovenian companies.

7 Conclusion

Developing new products is of the highest importance for the survival of a company. Small and medium sized companies are no exception to this rule. The increased turbulence of the environment in which these companies operate has required them to develop new products more effectively and efficiently. This not only refers to completely new products but to modifications of existing products as well. These incremental product innovations are not radically different from the existing product portfolio but are often refinements and extensions of the company's existing products and seem to primarily involve exploitation-oriented activities.

There are a lot of methods, systems, instruments and approaches on the market that show promise for increasing productivity, growth in success and, through this, adaptation to the competition and the environment. Therefore, companies that decide to use one of these approaches have difficulties in deciding which one they should use. It is difficult to find and analyze the benefits and the weaknesses of each solution. The problem with current methods, systems, tools and approaches is that they require companies to hire consultants to implement them, which is a big hurdle for less successful companies. That is why the authors of this paper have developed a model for fostering useful suggestions activity that includes concrete suggestions and which the companies can implement on their own.

The results of the implementation of the model for useful suggestions management in the pilot companies indicate that our method is successful. In both companies, Lafarge Cement and Bartec Varnost, they estimate that the implementation of the suggested model of useful suggestions was successful and that the project was approached in the proper manner.

References

Banbury, C. M. & Mitchell, W. (1995). The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival. *Strategic Management Journal*, **16**(5): 161-182.

Brouwer, E. & Kleinknecht, A. (1996). Firm size, small business presence and sales of innovative products: A micro-economic analysis. *Small Business Economics*, **8**(3): 189-201.

Burgar, J. (2001). *Celoviti management invencijsko-inovacijskih procesov v podjetju v tranziciji*, Maribor, Faculty of Economics and Business - University of Maribor.

Cancer, V., Mulej, M. (2006). Systemic decision analysis approaches. *Kybernetes*, **35**(7/8): 1059-1070.

Chan, F. T. S., Lau, H. C. W., Ip, R. W. L., Chan, H. K. & Kong, S. (2005). Implementation of total productive maintenance: A case study. *International Journal of Production Economics*, **95**(1): 71-94.

Cooper, R. G. (1999). From Experience: The invisible success factors in product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, **16**(2): 115-133.

Cormican, K. & O'sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation*, **24**(10): 819-829.

Crawford, C. M. & Di Benedetto, C. A. (2003). *New products management*, Boston, McGraw-Hill.

Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, **3**(2): 179-201.

Drejer, A. (2002). Situations for innovation management: towards a contingency model. *European Journal of Innovation Management*, **5**(1): 4-17.

Drucker, P. F. (1967). *The effective executive*, New York., Harper & Row.

Freel, M. S. (2000). Barriers to Product Innovation in Small Manufacturing Firms. *International Small Business Journal*, **18**(2): 60-80.

Hadjimanolis, A. (2000). An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing. *R&D Management*, **30**(3): 235-245.

Hitt, M. A., Keats, B. W. & Demarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, **12**(4): 22-42.

Hoffman, K., Parejo, M., Bessant, J. & Perren, L. (1998). Small firms, R&D, technology and innovation in the UK: a literature review. *Technovation*, **18**(1): 39-55.

IMB Consulting (2004). *Global idea Management Benchmarks Report (GIMB 2003)*, Amstetten, IMB Consulting.

Jug, K. (2004). *Analiza uvajanja in učinkov metode 20 ključev na poslovanje izbranih slovenskih podjetij*, Ljubljana, Faculty of Economics - University of Ljubljana.

Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, **21**(4): 405-435.

Kobayashi, I. (1990). *20 keys to workplace improvement*, Cambridge, Mass., Productivity Press.

Koberg, C. S., Detienne, D. R. & Heppard, K. A. (2003). An empirical test of environmental, organizational, and process factors affecting incremental and radical innovation. *The Journal of High Technology Management Research*, **14**(1): 21-45.

Kolarik, W. J. (1999). *Creating quality : process design for results*, Boston, WCB/McGraw-Hill.

Liberatore, M. J. & Stylianou, A. C. (1995). Expert support systems for new product development decision making: A modeling framework and. *Management Science*, **41**(8): 1296-1316.

March-Chorda, I., Gunasekaran, A. & Lloria-Aramburo, B. (2002). Product development process in Spanish SMEs: an empirical research. *Technovation*, **22**(5): 301-312.

Marolt, J. (1998). Standardi ISO 9000 in upravljanje celovite kakovosti. *Skupna odgovornost – skupen uspeh. 7. letna konferenca*. Bernardin, Slovensko združenje za kakovost.

- Mckone, K. E., Schroeder, R. G. & Cua, K. O. (1999). Total productive maintenance: a contextual view. *Journal of Operations Management*, **17**(2): 123-144.
- Mckone, K. E., Schroeder, R. G. & Cua, K. O. (2001). The impact of total productive maintenance practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, **19**(1): 39-58.
- Mitchell, D. W. & Bruckner Coles, C. (2004). Establishing a continuing business model innovation process. *Journal of Business Strategy*, **25**(3): 39-49.
- Patterson, M. L. (1998). From experience: linking product innovation to business growth. *Journal of Product Innovation Management*, **15**(5): 390-402.
- Petrarolo, D. (1998). The '20 keys' to workplace improvement. *Industrial Management*, **40**(1): 22-28.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, **16**(1): 15-37.
- Shepherd, C. & Ahmed, P. K. (2000). From product innovation to solutions innovation: a new paradigm for competitive advantage. *European Journal of Innovation Management*, **3**(2): 100-106.
- Treven, S., Mulej, M. (2007). The systemic approach to the encouragement of innovativeness through employee diversity management. *Kybernetes*, **36**(2): 144-156.
- Tuominen, M., Piippo, P., Ichimura, T. & Matsumoto, Y. (1999). An analysis of innovation management systems' characteristics. *International Journal of Production Economics*, **60-61**(1): 135-143.
- Vermeulen, P. A. M. (2005). Uncovering Barriers to Complex Incremental Product Innovation in Small and Medium-Sized Financial Services Firms. *Journal of Small Business Management*, **43**(4): 432-452.
- Vossen, R. W. (1998). Relative strengths and weaknesses of small firms in innovation. *International Small Business Journal*, **16**(3): 88-94.
- Wakasugi, R. & Koyata, F. (1997). R&D, firm size and innovation outputs: Are Japanese firms efficient in product development? *Journal of Product Innovation Management*, **14**(5): 383-392.
- Wheelwright, S. C. & Clark, K. B. (1992). *Revolutionizing product development : quantum leaps in speed, efficiency, and quality*, New York, Free Press.
- Workman Jr, J. P. (1993). Marketing's limited role in new product development in one computer systems firm. *Journal of Marketing Research (JMR)*, **30**(4): 405-421.
- Xueli, H., Soutar, G. N. & Brown, A. (2002). New Product Development Processes in Small and Medium-Sized Enterprises: Some Australian Evidence. *Journal of Small Business Management*, **40**(1): 27-42.
- Zenko, Z., Mulej, M. (2000). Sodelovanje zaposlenih pri obvladovanju podjetij v inovativnih družbah. *Organizacija*, **33**(6): 375-383.

In 2007, **Igor Prodan** received his PhD degree from the Faculty of Economics, University of Ljubljana. Previously he obtained a university degree in mechanical engineering and a higher professional degree in business. His research interest involves fields of entrepreneurship, especially technological and academic entrepreneurship, technology transfer, innovation and innovation management. He was involved in several national and international projects (such as projects under the 5th and 6th Framework programme, the Eureka project, etc.). He has published a large number of papers in internationally refereed journals, several chapters in books and has presented a number of papers at the scientific conferences. At one of the most important entrepreneurship research conferences in the world, the "Babson College Entrepreneurship Research Conference", he received the award for the best original scientific paper in 2006, on the topic of corporate entrepreneurship.

Branka Ahlin graduated at the Faculty of Economics, University of Ljubljana. She received her masters at the Faculty of Economics and Business, University of Maribor. Her research interests include the areas of innovation, entrepreneurship and opportunity recognition. She has been involved in several research projects.

Model ravnanja s koristnimi predlogi

V prispevku so predstavljeni rezultati raziskovalnega projekta, ki ga je financirala Gospodarska zbornica Slovenije. Glavni namen projekta je bil predlagati model ravnanja s koristnimi predlogi, ki vključuje konkretne predloge za vpeljavo modela v podjetje. Model ravnanja s koristnimi predlogi temelji na: (a) podrobnem pregledu literature, (b) študijah primerov treh slovenskih izvozno usmerjenih podjetij in (c) rezultatih vpeljave modela v dve slovenski podjetji (kot pilotni projekt). V članku so predstavljeni konkretni predlogi za podjetja, ki so potrebni za uspešno vpeljavo modela upravljanja s koristnimi predlogi. Opisani so postopki vpeljave modela, različni načini nagrajevanja in spremljanja koristnih predlogov ter potencialne prilagoditve modela, ki so potrebne za posamezno podjetje. Model ima veliko uporabno vrednost, saj ponuja konkretne predloge glede načina vpeljave sistema ravnanja s koristnimi predlogi.

Ključne besede: ravnanje s koristnimi predlogi, vpeljavo modela, študije primerov, raziskave in razvoj

Innovativeness as Precondition for Business Excellence in Public Utility (Communal) Companies

Branko Škafar¹, Matjaž Mulej²

¹Saubermacher&Komunala d.o.o., Kopališka ul 2, SI-9000 Murska Sobota, Slovenija, branko.skafar@siol.net

²University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova 14, SI-2000 Maribor, Slovenija, mulej@uni-mb.si

This article presents a new business excellence model for PUC (communal), especially in countries in transition as one way to business excellence. The new model has proven successful in a multinational company's daughter company in Slovenia in practice as well as in comparison with companies performing the same activity. We are aware that there are no universal models for success, but there are tools which make it easier to reach. Of course, one single tool will not make a company successful. It must have a unique (original) and requisitely holistic business model to succeed. And talking about unique, i.e. different from others, brings us to innovativeness – the main topic of this research as the background of business excellence, including the PUC. The presented new model has been evolving over ten years and proved successful in practice.

Keywords: business excellence, business excellence model, innovativeness, public utility companies, requisite holism

1 The selected problem

In present conditions, the survival of individuals, organisations as well as countries depends on the level of their competitiveness, which is expressed in their success. Innovativeness, expressed in excellent quality and comprising both current and past innovation, contributes to the competitiveness and quality of all life – not just that of products, procedures and services – and belongs therefore to preconditions of competitiveness (Mulej 1994: 177).

Due to rapid changes in market and technology, management has to deal with an increasing number of problems, and fresh ideas are becoming more important than the established models. Each model is in itself just another tool. Using tools or models only means repeating the already known patterns. Nevertheless, today's economies should be familiar with models: this is like speaking a foreign language, or even more, like knowing how to survive in the market.

Research has shown that good companies use more than 10 basic managerial techniques at the same time, but only 1/3 of them have realised the management's expectations, or only 1/5 of the organisations have improved their business outcomes using them. Nevertheless, articles in Harvard Business Review, Business Week and The Economist highlight successful companies that would never have existed without managerial models, but include innovation of them in their practice permanently.

In our research the emphasis was on innovativeness in the business excellence model for public utility-companies, because of their specific nature: public ownership and local monopolies in most cases, little market pressure for innovation.

1. Definition of innovation

There are several definitions of innovation different from each other. We will use the following (EU 1995: 4): "The term "innovation" is somewhat ambiguous: in common parlance it denotes both a process and its result. According to the definition proposed by OECD in its "Frascati Manual", it involved the transformation of an idea into a marketable product or service, a new or improved manufacturing or distribution process, or a new method of social service. The term thus refers to the process. On the other hand, when the word "innovation" is used to refer to the new or improved product, equipment or service which is successful on the market, the emphasis is on the result of the process. We will modernise this old definition with newer findings: IBM (2006) found with a world-wide survey that innovation of the business style is even more crucial than the technological innovation. Collins (2001) and Collins, Porras (1997) as well as Chesbrough (2003), Chesbrough et al (2006) found the same as Mogenssen (1981) had found in 1926: innovation of management toward open innovation, including all employees and all bright individuals and teams around the world replaces the old management style very pro-

ductively; 'the thinking tank and the working tank division of organizational members' is much less efficient and effective than the modern management style 'we all think, we all work, we all invent, and we all innovate in interdisciplinary creative co-operation' (for details see: Mulej, 2007). Thus, creativity of employees can be tackled and activated best (Guštin, 2007; Šek, 2007; Škafar, 2006). And the organization can make good progress (Potočan, Mulej, 2007; Rebernik et al, 2007).

Thus, we find the following definitions of innovation too narrow:

- Innovation is a newly developed idea, product or technology intended for customers, who perceive it as a beneficial novelty. It is the process of identifying, creating and presenting the benefits of a new product or service, which has not existed on the market before (Kotler, Keller 2006).
- Successful introduction of new products or services is the precondition for creating a leading position on the market (Loewe, Dominique 2006: 26).
- Process innovations include presentation of new elements included in the production or service of an organisation (new raw materials, new equipment, and necessary production of products or implementation of services) (Afuah 1998: 14.).
- Innovativeness is the condition for companies to maintain their competitive capacity (Cottam Ensor 2001, 89).
- Companies can create competitive advantage on the market through new ways of performing their activities, which means added value for the customer, or in other words, innovation (Porter 1990).

Every organisation should set up its own model for achieving business excellence – but without innovativeness, no model will survive over a longer term. But its definition of innovation must be requisitely holistic to meet the Mulej and Kajzer law of requisite holism (1998) by including all essential viewpoints and all their essential relations and resulting synergies. A single viewpoint causes too many oversights, but it is close to normally narrow specialists; they are unavoidable, but contribute much more when working in creative co-operation of interdisciplinary teams. Then, innovation can result best of all.

2. Available tools for linking innovation and business excellence in PUC

Managers have different tools (models) at their disposal to implement their business model; in PUC, the to-be presented business excellence model with emphasis on innovativeness, people and management – which is specific for PUC – is one of such tools. In PUC management pressure can and must be stronger than market pressure that has not been usual so far. PUC can assess itself against this model in the same way as against the European Quality Award Model (now: European Excellence Award), and in this way follow its year-to-year improvement as its way to business excellence. This model links business success, business excellence, and innovation most explicitly, although still insufficiently explicitly in its

elaboration (SZK 2007). Still, with inclusion of nine areas of evaluation and adding 'learning and innovation' as the ground to all of them, this model meets the Mulej and Kajzer law of requisite holism (1998) best of all. So does the to-be presented model for PUC.

We will focus on innovations and business excellence in PUC in Slovenia as an example of a country in transition, on the need for a business excellence model in PUC, and present the proposed model, the main characteristic of which is that innovativeness is the condition for business excellence. The reason for our concentration on this type of companies is the experience that the general model does not fully match PUC specifics: it presupposed more market pressure than PUC experience and makes a too indirect link between innovation and learning as the ground and excellence as the outcome. In addition, PUC in Slovenia and other countries in transition are only starting to learn about market laws and forget about the monopolistic positions. Thus, PUC in transitional countries need innovation of culture and related innovation of management style, before other types of innovation can become acceptable, such as business program, technology, organization, and methods, be them incremental or radical, and be them attained inside or outside employees' and/or partners' job duty (Mulej 1994: XIV).

2 Research objectives

The objective of this research was to draw up and propose a new model, which would be better than the internationally recognised European Quality Award (EQA-EFQM) Model, or its derivative, the Slovenian Business Excellence Prize (PRSPÖ) Model, in terms of matching the special features of a public utility company by synergy of innovation and quality/excellence. The present EQA-EFQM Model was analysed to find out to what extent innovation was taken into account and what was its influence. The particular emphasis was on innovations of business management's culture and style as preconditions for other innovations. Through a comparative – and also quantitative – analysis of data of PUC, we tried to prove the thesis that the new model was more appropriate for PUC than the official one, especially in transition conditions typical of Slovenia. We also compared the practice of transitional PUC with international practice of the multi-national company Saubermacher.

3 Summary of empirical finding about the existence of the problem

On the basis of the literature available to us, and through survey analysis, we found that PUC in Slovenia, as an example of a country in transition, pay little attention to innovation and business excellence. But both are important also for PUC. Several international examples of mostly private PUC endeavouring in this direction prove this. More than this, there are many innovations in the

international experience concerning the natural environment, since it will see a breakthrough in the 21st century. Nevertheless, some innovation has been detected in Slovenia, especially in private PUC, although not in publicly owned PUC. In the nineties, Slovenian PUC did not pay much attention to this issue. They only started addressing it with the introduction of ISO 9001 standards into some PUC. (Škafar 2006).

Considering the constantly growing number of competitive private, local and foreign PUC, we hope it is not too late for the survival of local PUC (especially those owned by municipalities).

In literature (studying not only PUC, but also wider) in the field of innovation we found that, according to the innovativeness index calculated by Deloitte & Touch, Slovenia lags behind Estonia, Czech Republic, Hungary, Slovakia, and also most West-European countries. It achieves particularly poor results on some of the ten indicators constituting the innovativeness index¹ (where Slovenia ranks 25th among 30 European countries), such as industrial investments into R&D and in technological cooperation (Koražija 2004, 68).

Obviously, the problem needs a new solution.

4 Research theses

In order to meet the set objectives and help solve the detected problem, we formulated the following theses for the research:

- Market pressure would rarely force PUC into business excellence and thereby into innovative performance, or at least not to such an extent as it would force manufacturing or commercial or other service companies, which are facing an excess of offer over demand in their markets.
- Therefore, PUC have to use management pressure in addition to market pressure in order to fully implement innovative performance instead of routine performance, and through this, advance their business excellence instead of the earlier business quality.
- The EFQM/EQA Model does not lay enough stress on innovativeness, especially on non-technological innovation, such as innovation of organisational culture, managerial style, organisational and co-operation methods, which are important factors on an organisation's way to business excellence. It is introduced (together with learning) into the general foundation of the Model, but merely in principle, and without details or guidance.
- In order to reach business excellence, innovativeness should be more strongly integrated in the EFQM/EQA Model as a condition for business excellence, and a new model should take this into account

and be more appropriate than the given general model is for PUC. This model should include the complete invention/innovation process and its management; both should be designed on the Dialectical System Theory (Mulej, 1974, 1975, 1976, 1979, 1992, 2000; Mulej, Ženko, 2004; etc), its Law of Requisite Holism should be implemented, for the Entropy Law to be prevented from taking place. The Law of Hierarchy of Sequence and Interdependence, which – among other – makes the final outcome depend on objective and especially subjective starting points, exerts an essential influence. When these factors are streamlined into innovation and business excellence (at a requisite level of holism), good results are much easier to attain, although not automatically. There is also the influence of the people involved, who need a lot of attention and work. Both groups of guidelines from the Dialectical System Theory should therefore be used.

- A complete range of interdependent factors is therefore needed to attain business excellence, including products/services, procedures, committed people, cooperative leaders and an organisation that will hold all these together. This broadness of thought is neglected by the present EFQM/EQA Model, and even more so in practice, which is prevalently oriented into procedures, i.e. the production rather than organisational procedures.
- Saubermacher&Komunala has been using the EFQM/EQA Model for several years to attain business excellence, but at the same time it was building its own model, which, according to the experiences gained so far, is more convenient for attaining business excellence. This makes Saubermacher&Komunala different from other comparable companies in Slovenia as well as within the international company Saubermacher, although it has not reached the expected (sufficient and necessary) degree of integrity as yet.

5 Field research

In Slovenian PUC, the link between business excellence and innovation is weak. This has been shown by a survey conducted during this research. The survey has also shown that PUC constituting the international PUC Saubermacher are oriented into business excellence, and that innovation plays an important role on their way to business excellence. The reason for this lies in the fact that their parent company has been persisting on this way for more than 20 years and that it requires from its companies at home and abroad to go a similar way. Of course, it

¹ The innovativeness index consists of ten different indicators. Among other, it takes into account investments into R&D, investments into technology, entrepreneurship, deployment of the risk capital fund, technological co-operation, direct foreign investments, investment stimulations and political stability. - Let us leave aside, that this index says nothing about the production and marketing phase of the invention-innovation process, thus tackling invention phase much more than innovation.

depends on individual companies/their managers how successful this way will be.

The way to business excellence can be made easier by using different models. Thus we have tried both the old and the new EFQM/EQA Model and summarized the Slovenian Business Excellence Prize ("PRSP0") Model. This model, which was in force until 2002, was also used by the PUC Saubermacher&Komunala on its way to business excellence. It has been established, however, that the model should be completed/ upgraded for the needs of this PUC and its activity. Although PUC (i.e. its management) laid emphasis on innovation, they knew too little about innovation, so they would need better knowledge and its implementation in practice.

Slovenian PUC are too strongly focused on structural rather than process-based organisation, ownership and price. For the most part they are owned by municipalities. Breaking of PUC into small entities is a further problem, since every municipality wishes to have its own PUC. This is of course not rational. In addition, PUC are too concerned about solving current problems in their field of activity, and are paying less and less attention to development, competitiveness and business excellence. But there are also PUC who start thinking differently. These are mainly PUC, which are partly or fully privately owned, and have been forced to do so by the competition in the recent years. This can be noticed in investments into and management of construction of purification plants, water distribution and sewage networks, waste management, etc. Of course, competition is much weaker here than e.g. in the car industry. But as public utility activities are becoming more and more important, both from the environmental and user's point of view, the need for a business excellence model is understandable.

6 The proposed new model and comparisons between PUC based on it

PUC are somewhat different from others in the world market, hence we believe that the generally known models used by PUC should be adapted to suit the particularities of PUC. And this has been taken into consideration by the proposed model (Škafar, 2006).

The business excellence model that could be appropriate for PUC is summarised in Figure 10, after some details in Figures 1 – 9. It can be seen from the theoretical part of this article that the old PRSP0 and EFQM Models do not lay special stress on innovation and motivation, whereas the new PRSP0 and EFQM Models, which have been established in the recent years, already point out innovation, but with no serious elaboration. The proposed new model was developed in PUC Saubermacher&Komunala d.o.o., working in economical waste management. Based on the results obtained, the proposed model could, in our opinion, prove to be successful also in PUC with other activities. The essential feature of the

model is that it highlights innovativeness, motivation (of people), communication, and management.

The model was tested for appropriateness in terms of success by a quantitative analysis of the results of a survey conducted in Slovenian publicly owned PUC (14), privately-owned PUC (9), Saubermacher companies in Slovenia (4) and the multinational company Saubermacher, Austria. Follow some comparisons between the proposed model used in the company Saubermacher &Komunala (which features as 100% implementation in the tables in Figure 1 – 9) and the other PUC mentioned above.

The following abbreviations are used:

- SA: Saubermacher Austria
- SS: Saubermacher companies in Slovenia
- KJP: Publicly owned PUC in Slovenia
- PP: Privately owned PUC in Slovenia

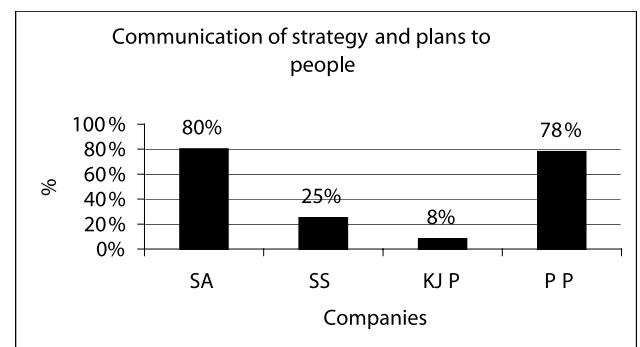


Figure 1: Strategies and plans are communicated to people

Comment: A successful organisation communicates its strategies and plans to its people. It can be seen that only 8% of Slovenian publicly owned PUC act in this way.

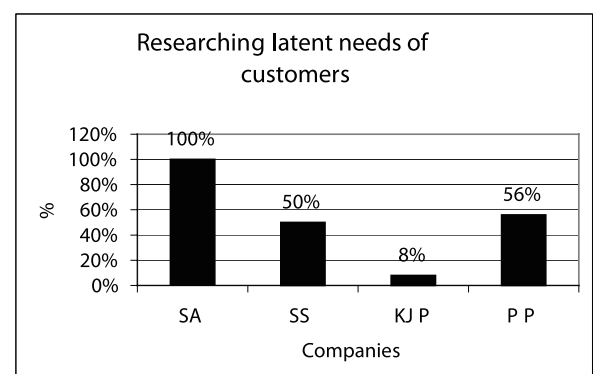


Figure 2: Researching latent needs of customers

Comment: Researching latent needs of customers represents the basis for innovation and possible changes. Only 8% of publicly owned PUC conduct such researches. The results are as shown (loss or low balance).

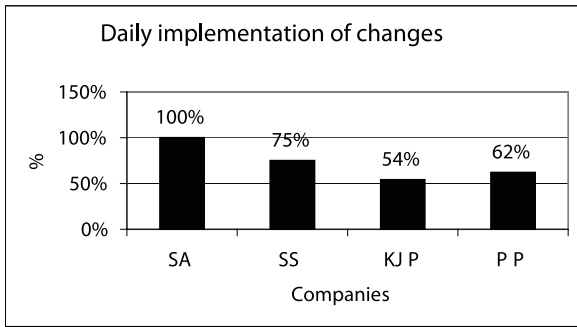


Figure 3: Daily implementation of changes

Comment: The percent of daily implementation of changes is rather high. However, of all the respondent groups the lowest percent (54) is reached by publicly owned PUC.

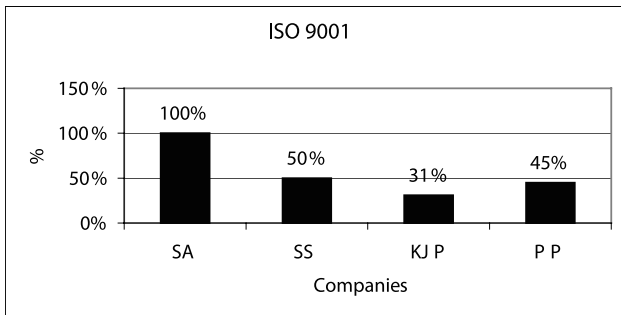


Figure 4: ISO 9001

Comment: The use of the standard ISO 9001 provides the basis for the model. It can be seen from the graph that only 31% of publicly owned PUC use this standard.

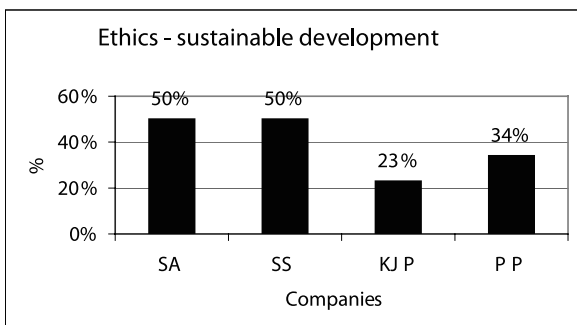


Figure 5: Ethics – Sustainable development

Comment: It can be seen from the graph that publicly owned PUC lay little importance on ethics and sustainable development (only 23% of companies consider ethics and sustainable development in their work). With regard to the activity, a higher percent would be expected, at least in terms of sustainable development (the activities of these PUC being water, waste and energy management).

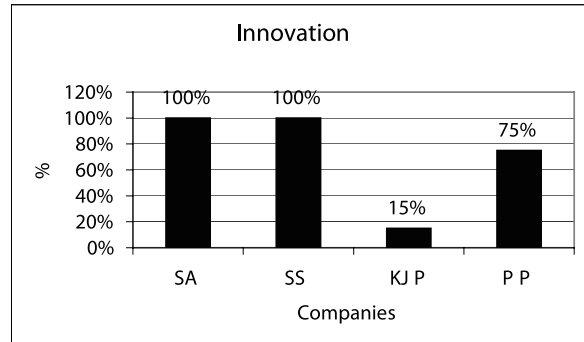


Figure 6: Innovation

Comment: Innovation as one of the pillars of the model is important in only 15% of publicly owned PUC. The high percent in all other PUC (at least partly) proves that innovation is an important success factor of the organisation.

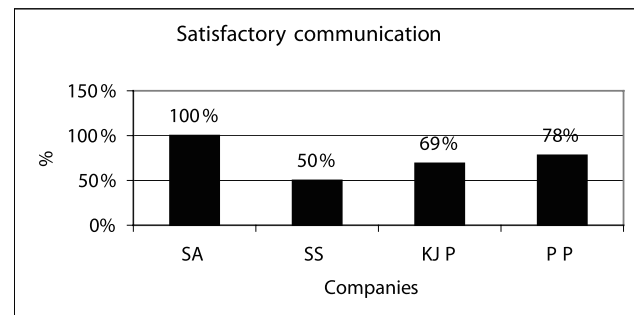


Figure 7: Satisfactory communication

Comment: The percent of communication as one of the pillars of the model is rather high. Surprisingly enough, it amounts to only 50% in the PUC of Saubermacher in Slovenia, while it amounts to 69% in the publicly owned PUC. The importance of communication, as defined in the theoretical part herein, proves that a successful company is held together through communication.

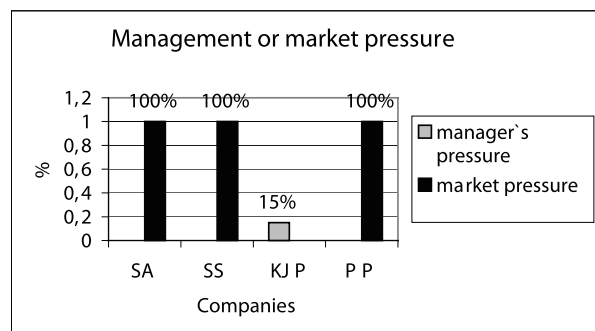


Figure 8: Management or market pressure

Comment: In PUC Saubermacher&Komunala they have established that management pressure is important for the success of a public utility company in a country in transition; this is why management pressure is higher than

market pressure here. The information in the Figure 8 shows that only 15% of publicly owned PUC are aware of this; it explains why publicly owned PUC are ineffective and inefficient. Management pressure should definitely be higher.

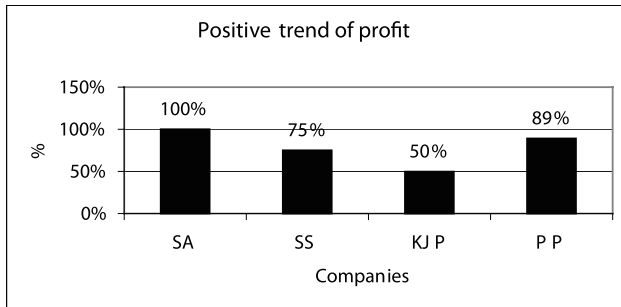


Figure 9: Positive trend of profit

Comment: The result of all nine graphs can be seen here. Failure to use the elements of the new model can also bring too poor financial results, because the shows the decision-makers lack of requisite holism.

7 The proposed new business excellence model for PUC – a summary

Figure 10 shows the proposed business excellence model for PUC in countries in transition – tested in the PUC Saubermacher&Komunala d.o.o.

PUC should first lay the foundation. PUC’s “rules of the game” should be the “base stone”. The processes and efficient working procedures should be defined. These could be laid down in a manual to show that there is order in PUC. Order could be achieved by obtaining the ISO 9001 Quality Certificate (of course, it is not the certificate that matters, but the necessary arrangements for innovation of the established old habits). As the activities of PUC concern the environment (water, waste, waste waters management...), considering sustainable development is a must, otherwise the consequences could be disastrous for both the environment and the service users (infections, diseases, water pollution...). The environmental management system, ISO 14001, could be very useful here. For approaching business excellence, PRSPO or EQA/EEA Models could be used. These would help PUC in self-assessment, while external experts assessing submitted PUC document would tell PUC and its observers about its progress on the way to business excellence. The Quality System (ISO 9001), the Environmental Management System (ISO 14001), the Social Accountability System (SA 8000) as well as the Health & Safety at Work System, already constitute a part of the PRSPO and EQA/EEA models. It is essential that all these tools be integrated to serve as a prototype of the company’s functioning. Since, as mentioned before, PUC deal with the natural environment and are as such under the watchful eye of the public (especially at the local levels, but also wider), ethics are vital to a long-term effective performance. PUC are therefore recommended to draw up their Codes of Ethics.

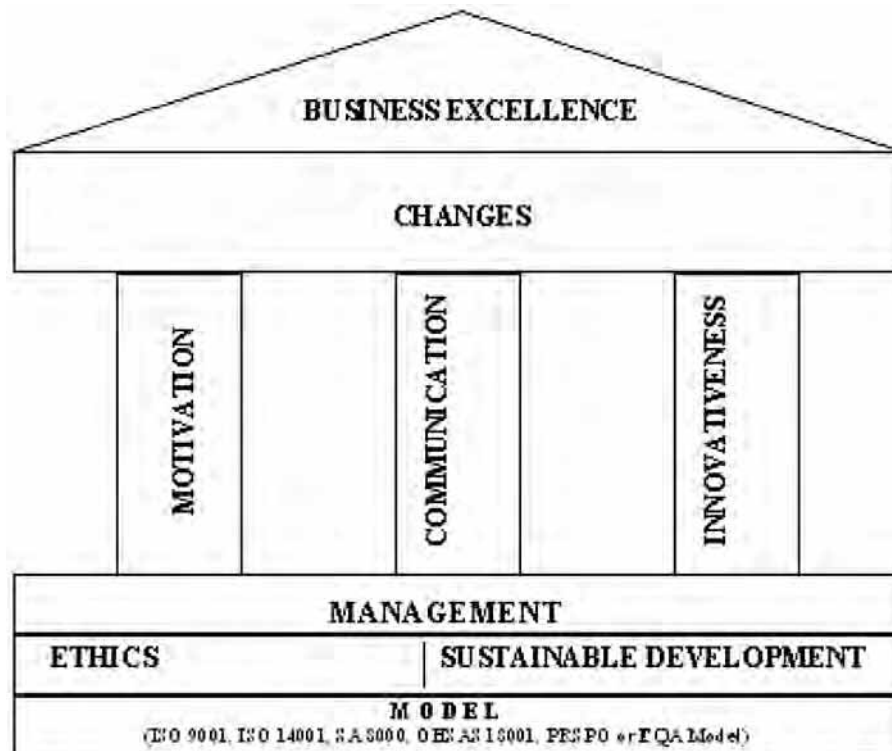


Figure 10: The proposed new model

Of course this is far from enough. We know from practice that procedures can be written down and set up in no time with the help of external consultants; however, these documents will not come to life, if people – especially the management – do not make them their own. Ambitious, motivated, innovative, and business-excellence-oriented management is very important.

In order to be able to perform in a turbulent environment, a leader will need more than just vision, energy, authority, and capability for strategic leadership. A contemporary leader will need additional qualities: to know how to show his/her weaknesses, to be able to manage several activities simultaneously using advanced IT solutions, to understand the people and know how to encourage them, and to identify and recognize the differences between them (Goffe, Jones 2000, 384).

The prerequisite for transforming an organisation into a learning organisation is to set up total management of business process improvements (Harrington Harrington 1995, 483).

There still exist far too many PUC with management that is too technically oriented, or management includes politicians. If we wish to have an excellent public utility company, this should be kept in mind when recruiting people.

In “sustainable” companies, which have been successful for decades, continuous management development ensures cultural advantage and represents the key factor of continuous business success (Collins, Porras 1994).

When the management of a PUC is success-oriented (toward satisfied customers, people, owners and society), and it has ethically designed principles, which it practices, it will be strongly trusted by people; this is extremely important. And if such management encourages creativity in its co-workers and partners as well as customers, and offers them freedom and possibility of generating ideas, they will in fact generate many ideas, improvements and other innovations. Innovation will be present in all activities within the PUC – from managing and organising to motivating and service providing. Motivation is one of the pillars of our new model. Only motivated and competent people are the source of innovation and partners in the organisation’s business excellence. Adaptable people with proper education and training will generate promising ideas more often, and will be more open to the ideas of others. The company’s culture and its innovative image will help attract and keep innovative staff (Trott 2003, 79). People diversity in terms of knowledge, experiences, personal features, cultures etc. will also have a positive impact on the improvement of innovation potential (Hyland, et al 2001, 198). Continuous changes will occur as innovation rather than as change of a detrimental type, and lead to business excellence, which can also be reached through strategic planning and implementing the plans. This can be called a case of the 3T model (Florida, 2005).

Last but not least, we should mention communication, through which individual parts of the company are inter-related with the people. This is extremely important

for internal relations as well as for the organisation’s relation with the environment.

The proposed new model differs from the EQA/EEA/EFQM Model in that a requisitely holistic range makes a dialectical system of interdependent factors; this is found, and experienced as, important to attain business excellence, including products/services, procedures, committed people, co-operative leaders and an organisation that will hold all these together. This is also in line with the experienced-based model of general Creech (1994). The importance of innovation as a condition of business excellence should be pointed out here (especially the innovation of culture and management as well as a practice of active cooperation).

8 Conclusions

PUC, especially those publicly owned, are not fully comparable with other companies locally and abroad; they are in many ways specific. Competition is growing, even in this field, and so are the requirements of service users. This is why the need for a business excellence model has appeared that would best suit PUC. The presented new model has been coming into existence in the company Saubermacher&Komunala for 10 years, and it is still being upgraded. It can be affirmed that the model has proven useful in this PUC, since this PUC is successful; it received PRSPO and represented Slovenia as applicant for the European Quality Award. Also, the quantitative analysis made on the basis of the summarised survey has confirmed the appropriateness of the model for PUC’s success.

This PUC has its “rules of the game” in place (ISO 9001/2000, ISO 14001, SA 8000 and OHSAS 18001). It has been self-assessing according to the PRSPO Model and thus following its improvements in all areas. It takes sustainable development into account. It has its Code of Ethics in place. Innovation management is in formation. This PUC has been laying great stress on innovativeness and motivation as well as communication, especially in the past three years when theoretical knowledge in these fields was added. Thus after 2002, the model started taking shape, which we are now proposing as a business excellence model to PUC, especially in countries in transition with a poor market pressure and the need to catch up very quickly. Of course, there is still a lot to be done in Saubermacher&Komunala. It will have to upgrade its business model and become a learning organisation. We suggest that innovativeness as the most important element of business excellence is included into its vision, mission, policy, strategy and tactics. Innovation strategy, tactics and operation need upgrading as well.

To summarise, the essence of the proposed new model lies in innovative control of innovativeness in all fields, and in motivation. There is great emphasis on communication, which is the basis of good co-operation. Written business performance rules (in this case ISO 9001, ISO 14001, SA 8000 and OHSAS 18001), with con-

tinuous improvements, the PRSPO or EQA/EEA Model, business ethics and sustainable development, are the foundations on which innovativeness, motivation, communication and continuous changes are based. The model should also take into consideration that due to the specific nature of PUC, management pressure should be stronger than market pressure, and that the organisation will only be excellent when both its service and procedures are excellent, when management is cooperative and committed. Innovative business should be achieved. Let us just mention the opinion of Florida (2005), who found out, together with his student Sam Youl Lee, that innovation is strongly related to specialised innovation potential and diversity. Richard Florida correctly states that we are moving into a creative era and society. Of course, the proposed new model takes 3T, creativity and innovation into account.

We find this model more useful and successful for PUC than the PRSPO and EQA/EEA/EFQM Models, because it is designed for the activities of PUC in countries in transition, and because it stresses innovativeness more, which is the basis of a company's success and existence.

References

- Afuah, A. (1998): *Innovation Management – Strategies, Implementation and Profits*. New York: Oxford University Press.
- Chesbrough, H. W. (2003): *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Ma: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (2006): *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford, New York: Oxford University Press Inc.
- Collins, J. (2001): *Why some companies make the leap... and others don't. Good to Great*. Sidney etc: Random House Business Books
- Collins J. C. in J. I. Porras (1994): *Built to last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Bussines.
- Cottam, A., J. Ensor, C. Band. (2001): A benchhmark Studies of strategic commitment to innovation. *European Journal of Innovation Management*. 4(2): 88-94.
- Creech, B. (1994): *The Five Pillars of TQM. How to Make Total Quality Work for You*. Dutton, NY: Truman Talley Books,
- EU (1995). Green Paper on Innovation. European Commission. <http://www.cordis.lu/cordis/grnpaper.html>. Downloaded on 09 October 1996
- Florida, R. (2005): *Vzpon ustvarjalnega razreda*. (2005). Velenje: Ipak, Institut za simbolno analizo in razvoj informacijskih tehnologij.
- Goffe R., Jones G. (2000): *Organizational Culture, Organization 21C – Someday all Organizations will lead this Way*. New Jersey: Pearson Education.
- Guštin, N. (2007): *Aktiviranje ustvarjalnosti za večjo inovativnost podjetja*. Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business.
- Harrington J. H., Harrington J. S. (1995): *Total Improvement Management*. New York, Donnelly & Sons Company.
- Hylland, W. P., J. F. B. Gieskes, and T. R. Sloan (2001): Occupational Clusters as Determinants of Organisational Learning in the Product Innovation Process. *Journal of Work place learning* (online). Available: <http://www.emerald-library.com/ft>.
- IBM (2006): *Global Innovation Outlook 2.0*. Armonk, NY. International Business Machines Corporation.
- Koražija, N. (2004): Sistematično unovčevanje dobrih idej. *Manager* 7/8: 68-69.
- Kotler, Ph., Keller, K. (2006): *Marketing Management 12c*, New Jersey. Pearson Education – Prentice Hall.
- Loewe P., Dominiquini, J. (2006): Overcoming the barriers to effective Innovation. *Strategy and Leadership*. 34 (1). 24-31.
- Mogensen, A., ed. (1980): *Work Simplification. Executive Conference Material*. Lake Placid, NY, Mogensen Inc.
- Mulej, M. (1974): Dialektična teorija sistemov in ljudski reki. *Naše gospodarstvo*, 21(3-4): 207-212
- Mulej, M. (1975): Dialektična teorija sistemov. Unpublished lecture. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za telesno kulturo, M.A. studies
- Mulej, M. (1976): Towards a Dialectical Systems Theory. In: Trappl, R., Hanika, P., Pichler, F., eds, *Progress in Cybernetics and Systems Research*, Vol. 5. Vienna. Austrian Society for Cybernetic Studies (published: 1978), 295-296
- Mulej, M. (1979): *Ustvarjalno delo in dialektična teorija sistemov*. Celje. Razvojni center Celje
- Mulej, M., de Zeeuw, G., Espejo, R., Flood, R., Jackson, M., Kajzer, Š., Mingers, J., Rafolt, B., Rebernik, M., Suojanen, W., Thornton, P., Uršič, D. (1992): *Teorije sistemov*. Maribor. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta (reprinted in 1994 and 1996)
- Mulej, M., Espejo, R., Jackson, M., Kajzer, Š., Mingers, J., Mlakar, P., Mulej, N., Potočan, V., Rebernik, M., Rosicky, A., Schiemenz, B., Umpleby, S., Uršič, D., Vallee, R., (2000): *Dialektična in druge mehkosistemske teorije (podlaga za celovitost in uspeh managementa)*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Mulej, M., Ženko, Z. (2004): *Introduction to Systems Thinking with Application to Invention and Innovation Management*. Maribor, Management Forum. On CD
- Mulej, M. (2007): *Inoviranje navad države in manjših podjetij*. UP, Fakulteta za management, Koper
- Mulej, M. with Hyvaerinen, L., Rafolt, B., Rebernik, M., Sedvčič, M., Uršič, D. (1994): *Inovacijski management, I. knjiga, Inoviranje managementa*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, M., Kajzer, S. (1998): Ethics of Interdependence and the Law of Requisite Holism. V: Rebernik, M., Mulej, M., eds.: *STIQE Conference*, 129-140. University of Maribor, Faculty of Economic and Business, Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, Maribor, and SSSR, Maribor
- Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Basic Books.
- Potočan, V., Mulej, M., editors (2007): *Transition into Innovative Enterprise*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. Maribor.
- Rebernik, M., Mulej, M., Rus, M., Krošlin, T. (2007): *Nurturing Champions of Innovation and Entrepreneurship: Proceedings of the 27th Conference on Entrepreneurship and Innovation Maribor PODIM, Maribor, 21st - 22nd March 2007*. Maribor. Univeristy of Maribor, Faculty of Economics and Business, Institute for Entrepreneurship and Small Business Management.
- SZK (2007): *16. konferenca Slovenskega združenja za kakovost "Kakovost, inovativnost in odgovornost"*. Zbornik. Slovensko združenje za kakovost, Ljubljana
- Šek, K. (2007): *Kako ustvarjalne lastnosti zaposlenih vplivajo na inovativnost v organizacijah*. Maribor. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Škafar, B. (2006): *Inovativnost kot pogoj za poslovno odličnost v komunalnem podjetju*. Maribor. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Trott, P. (2003). *Innovation Management and New Product Development*. 2nd edition. New Jersey: Prentice Hall.

Branko Škafar, director of the company Saubermacher-Komunala Murska Sobota d.o.o., has a PhD in business sciences. He received a prestigious award from the Chamber of Commerce and Industry of Slovenia for exemplary achievements of major significance in the field of business for the year 2002. He is a lecturer at the School of Economics in the technical college at Murska Sobota and a non regular guest lecturer in MBA studies at the Faculty of Economics and Business in Maribor. For several years, he has been performing as education manager at the Pomurje Ecological Centre as well as vice-president and education manager at the Pomurje Organization for Quality. He is co-author of Quality Management System Requirements in Education and Schooling (Kakovost za prihodnost vzgoje in

izobraževanja). He has published several articles at home and abroad, as well as 4 books. His basic areas of practice and research are quality, business excellence, innovation, environmental protection, organization and management.

Matjaž Mulej Retired from University of Maribor, School of Business & Economics, Maribor, as Professor Emeritus of Systems and Innovation Theory. +1.100 publications in +40 countries (see: IZUM – Cobiss, 08082). Visiting professor abroad for 15 semesters. Author of the Dialectical Systems Theory (see: François, 2004, International Encyclopedia ..) and Innovative Business Paradigm for catching-up countries. Member of New York Academy of Sciences (1996), European Academy of Sciences and Arts in Salzburg (2004), European Academy of Arts, Sciences and Humanities in Paris (2004). President of the International Federation for Systems Research (with 35 member associations). Many Who is Who entries. M.A. in Development Economics, Doctorates in Systems Theory and in Management.

Inovativnost kot pogoj za poslovno odličnost v javnih (komunalnih) podjetjih

V tem članku predstavljamo nov model poslovne odličnosti za javna (komunalna) podjetja, zlasti tista v deželah v tranziciji. Gre le za eno od poti do poslovne odličnosti. Ker pa se je v praksi model na konkretnem podjetju (hčerinsko podjetje iz Slovenije, ki je v sklopu multinacionalne družbe) ter v primerjavi s podjetji iz dejavnosti pokazal kot uspešen, menimo, da je vreden obravnave in uporabe v praksi. Zavedamo se, da univerzalnih modelov za uspeh ni, so pa zato orodja, s pomočjo katerih lažje pridemo do uspeha. Seveda za uspeh podjetja posamičen pripomoček ni dovolj. Podjetje mora imeti edinstven (samosvoj) in dovolj celovit poslovni model, da uspe. Ker govorimo o edinstvenem, kar pomeni drugačno od drugih, smo pri inovativnosti, ki je rdeča nit raziskave, ki smo jo opravili. Predstavljeni model je nastajal 10 let ter se pokazal v praksi za uspešnega.

Ključne besede: poslovna odličnost, model poslovne odličnosti, inovativnost, javna podjetja, zadostna in potrebna celovitost.

Teaching Information System Technology in Partnership with IT Companies

Viljan Mahnič

University of Ljubljana, Faculty of Computer and Information Science, Tržaška 25, 1000 Ljubljana, Slovenija,
viljan.mahnic@fri.uni-lj.si

We describe an example of partnership between a university and some major IT companies – IBM and Microsoft – to teach a course on information systems technology. The course is taught in the fifth (final) year of the university undergraduate program when students have already mastered the basic theoretical knowledge of information system development. For this reason, the course content was restructured to pay more attention to practical experience and the learning opportunities available within the environment of professional industry. During the course, students get acquainted with IBM and Microsoft products and the tools that support the development of online information systems. Special attention is devoted to group project work, which is not just intended for the improvement of technical skills, but also for the acquisition of transferrable skills such as teamwork, management/leadership, planning and organizing, presentation and documentation, searching for information, etc. We describe our experience from teaching the course in the academic years 2005/06 and 2006/07. A description of the course content is given and the results of a survey among the students are presented. Students responded favourably to the new approach and found the course very useful and interesting.

Key words: computer engineering education, university-industry co-operation, group project work, information systems technology

1 Introduction

Interaction between industry and academia is an old concept that offers considerable possibilities for further forms of cooperation in the area of engineering education, beside the traditional forms of cooperation in the development of new products, the establishment of joint solutions to industrial problems, the provision of training and consultancy and long-term cooperation in solving research tasks as outlined in Ivanco et al. (1998). While students can learn the theoretical component of their course through lectures, reading, tutorials, laboratory practice and self-learning activities, the university environment cannot provide the wealth of experience, practical applications and learning opportunities available within the environment of professional industry. For this reason, many tertiary institutions have developed different forms of partnership with industry in the area of engineering education (McKee 1999; Clausen, 1998; Neal, 1996). Such a partnership can provide a significant educational benefit, developing a broad range of generic and professionally-oriented skills (Massay et al., 1995; El-Raghy, 1999; Tedford et al., 2007). For some academic institutions, the project work of senior year students also represents an additional source of income (Clausen & Holta, 2007).

Undergraduate degree programs in Slovenia are often criticized for being too theoretical and for not giving students enough practical skills that would allow them a smooth transition from study to a working environment. On the other hand, there is a shortage of experts in specific software products and solutions. Industry also expects engineering graduates to have some grounding in business skills with an increasing emphasis on social skills such as customer relations and team-working. These skills are recognized to be just as important as technical literacy.

In order to alleviate these problems, the content of the Information Systems Technology course, which is taught in the fifth (final) year of the undergraduate program in Computer Science at the University of Ljubljana, was restructured to introduce organized group project work in partnership with some major IT companies such as IBM and Microsoft. This initiative started in the Academic Year 2005/06 when the first generation of students attended a special course on online information system development using IBM products. During the course, they became acquainted with advanced Java programming, Web technologies (Java Server Faces, IBM Portal Server) and the IBM Workplace. At the end, they split into groups of 3-4 students and developed a prototype solution to a problem of their own choosing. The solution had to be

presented as a business proposal to a panel of technical, financial and business experts (these roles were played both by employees of IBM Slovenia and by faculty members), who evaluated the proposal from all the aforementioned aspects. In this way, students not only obtained the necessary technical knowledge to develop an information system, but also practiced the communication and presentation skills that are needed for successfully marketing the proposed system.

After teaching the course for the first time, a survey was performed among the students to obtain their opinions about the new course content. The majority of students responded favourably to the new approach and found the course very useful. The results of the survey encouraged us to continue with the initiative and extend the collaboration to other IT companies.

In the Academic Year 2006/07, the course was taught in partnership with IBM and Microsoft. The overall structure of the course remained the same, but the detailed content was adapted to fit the tools of the two vendors that were used in the laboratory practice and project work. Consequently, students were offered two different contents: one based on IBM products and tools and another based on Microsoft products and tools. Students were allowed to choose their preferred content and it was interesting to note that each was chosen by exactly one half of the students. The survey we performed among the students at the end of the course showed once again that our decision to run the course in partnership with major IT companies was correct.

In the following sections, the new course content and the projects that were developed by the students in the last two years are described. Then we present a detailed analysis of the results of the survey along with the students' opinions about their most positive and most negative experience with the course.

2 Course content

The course lasts 15 weeks (6 hours/week) and consists of three parts: lectures, laboratory practice and group project work. The course content was designed taking into account the fact that students acquire a great deal of knowledge of software engineering during the first four years of their studies (viz. software project management, systems analysis and design, information systems development). Therefore, the amount of classical lectures is rather small, with most of the time being devoted to laboratory practice and group project work.

2.1 The IBM program

The main purpose of laboratory practice is to expose students to IBM software products and tools, which are later used during the group project work. This part of the course is supervised by instructors provided by IBM that are experts in these tools. To deliver the best possible content, IBM standard courseware is used. However, because of

the limited time frame, the instructors take only the most important chapters and adapt the content to the students' existing knowledge. This part of the course is broken down into three major parts, as follows:

1. Java and development tools
 - Java basics, architecture, object model
 - Advanced Java topics, Eclipse
 - IBM Rational Application Developer
2. Web technologies
 - Java Server Faces
 - IBM Portal Server
 - Portlet development
3. IBM Workplace

The programming language and development environment are introduced in the first part. The second part is devoted to Web technologies, mostly used in the presentation layer. Finally, in the third part, the hosting environment for the developed solution is presented. In the Academic Year 2006/07 a new chapter dealing with service oriented architecture was added. In this way, students are fully empowered for the development of a working solution that can be used as a good prototype for the underlying business problem.

Laboratory practice is followed by the group project, which is not only intended for the improvement of technical skills and broadening the knowledge of the software tools used, but also for the acquisition of transferable skills such as teamwork, management/leadership, planning and organizing, presentation and communication, information search, etc.

When forming groups, the established guidelines are followed concerning group size, task selection, the allocation of responsibilities and assessment of the students' work as proposed by Smith et al. (1996). Group size is restricted to four and students are given the opportunity to decide who they should work with. The task and methods are determined by the group, but must be approved by the university professor (the lecturer) and the IBM coordinator. The group is asked to nominate a Project Manager who acts as contact person and has the responsibility of monitoring progress and coordinating the group. The group is also asked to identify specific roles that they feel will be important in managing the group. Students are also encouraged to work on the project outside the officially scheduled hours. There are two progress meetings (consultations) before the final presentation takes place. Students are also given a brief training to improve their presentation skills.

Due to time limitations, the main aim is not to have students develop a perfect working solution, but rather to develop the skill of generating the "big picture". They must recognize that each computer program has its business implication, audience, benefits and critical success factors. These are facts that most young students often tend to forget. The whole content is designed to foster the idea that students develop a working prototype of the complete solution and develop the logic of why this complete solution would benefit the customer.

At the end of the course, the student groups must present the prototype solution of their business idea to a “business panel” consisting of a university professor (the lecturer) and 2-3 IBM representatives. This group of people plays the role of the board of directors of a potential customer and evaluates the proposed solution from a technical, business and user point of view. Each group is given 45 minutes to present their idea and the working prototype of their solution and this allotted time must not be exceeded. The presentation usually comprises the following sections: business rationale, the technical environment, a description of the solution developed and a practical demonstration. During the presentation, detailed questions are raised, on the basis of which the group can provide evidence of their knowledge with respect to the problem domain and can justify their design decisions. After the presentation, each group receives feedback about the quality of their project from the individual members of the panel.

2.2 The Microsoft program

The Microsoft program differs in the tools that are used during the laboratory practice and group project work. The content of the laboratory practice is based on three standard Microsoft workshops that provide students with the knowledge and skills needed to develop applications using Microsoft Visual Studio 2005:

- Core Windows Forms Technologies with Microsoft Visual Studio 2005
 - Core Web Application Technologies with Microsoft Visual Studio 2005
 - Core Data Access with Microsoft Visual Studio 2005
- After passing the exam, students receive certificates of attendance that are equivalent to the certificates given to participants of regular training courses provided by the Microsoft Certified Partners for Learning Solutions.

The project groups are formed using the same rules as within the IBM program. Students are given the freedom to decide who they will work with and which problem they will solve within their project. At the end of the course, they present their solutions to a panel of experts consisting of a university professor (the lecturer), a Microsoft university relations person and a Microsoft Visual Studio 2005 expert. Presentations are attended by all the students, who are asked to give grades for all projects except their own. Each solution is judged according to the criteria of the Microsoft Imagine Cup student contest: 15 % problem definition, 60 % design, 15 % development and 10 % presentation. The final grade is obtained on the basis of a 60 % contribution from the grade given by the panel of experts and a 40 % contribution from the average grade given by the students.

Compared to IBM, the Microsoft program pays more attention to programming skills and the development of a working solution, while there is less emphasis on generating the big picture and considering the impact of the software solution on all the aspects of company's business.

2.3 Overview of the most interesting student projects

In order to complete the description of the course content, we present an overview of the most interesting student projects.

In the Academic Year 2005/06, the best project was the “Rescue centre”: a mobile application linking an emergency call centre with stationary and mobile medical units. The other projects implemented prototype solutions of the following business ideas:

- A gambling portal: portal for the online placement of bets, the purchase of lottery tickets, participation in other games of chance, as well as the dissemination of winnings information and their disbursement.
- A tourist agency: portal for the online sale of tourist offerings.
- An eMusic: portal for the online dissemination of music (the selection and downloading of music and payment via credit card or mobile phone).
- A knowledge broker: a personnel and knowledge management portal (intended for keeping track of training and education schedules and for searching for the required skills and knowledge).
- An industry tracking system: a portal for machine workload assignment, failure tracking and maintenance planning.
- An enterprise resource planning system: a simple online ERP system.
- A finance portal: An online stock trading portal.
- An automart: A web-based private car sales and service organization (sales and promotion information, scheduling of servicing appointments and customer relationship management).

In the Academic Year 2006/07, the best IBM project was the “My e-House”: portal for a company that administers the operational costs and maintenance for blocks of flats. The best graded Microsoft project was the “Cars Portal”, an online solution for a private car sales organization. Although the problem itself was not particularly original, the judging panel found the completeness of the implementation and the technological solutions to be better than in the other projects. There were also several other interesting projects:

- Student Coupons: an online system for administering the distribution of student coupons and payments tracking;
- Lodging broker: portal for searching for accommodation facilities for students who cannot get rooms in student dormitories;
- The Car fleet: car fleet usage and tracking travelling orders in a large company;
- Sports betting: a portal for the online placement of bets;
- An internet reality show;
- eBooking: a hotel reservation system;
- A restaurant management system.

3 The results of the survey

A survey was made at the end of the course in the academic years 2005/06 and 2006/07 with the aim of verifying whether our decision to run the course in partnership with IT companies was correct. The results are presented in 5 sections, describing a general evaluation of the course, evaluation of the course content, comparison with other courses, the students' opinions on the most positive and negative aspects of the course and their evaluation of the examination process.

In the Academic Year 2005/06, the course only ran in partnership with IBM. The survey was answered by 32 out of the 35 students, thus representing 88.89% of the students that attended the course. In the Academic Year 2006/07, 48 students attended the course; 24 of them chose the IBM program and 24 the Microsoft program. The survey was answered by 18 (75%) of the IBM program students and 14 (58.33%) of the Microsoft program students¹.

3.1 General evaluation of the course

The first two questions were intended to obtain a general evaluation of the course.

Question 1: *Do you support the decision to run the course in partnership with a software company?*

Question 2: *How useful is the course?*

The answers to both these questions are very encouraging. We were pleasantly surprised by the unanimous support for our decision to run the course in partnership with software companies, which confirms the hypothesis that students really want to obtain more practical experience during their studies. Most of them also felt that the course was useful and interesting.

3.2 Evaluation of the course content

The aim of the next question was to obtain the students' opinions on the amount of each topic taught during the practical part of the course.

Question 3: *How do you rate the amount of each topic presented in the course?*

Answers to this question are presented separately for each program and academic year in Tables 3, 4 and 5. The results in Table 3 show that the decision on the amount of each topic presented in the Academic Year 2005/06, when we started the cooperation with IBM, was quite good. The majority of students felt that all the topics were covered just right. Nevertheless, there were some topics that needed further consideration, viz. Java basics, Java Server Faces and consultation about the students' projects. It was felt that time devoted to Java basics could be reduced in order to pay more attention to Java Server Faces and consultations. Consequently (and considering that the fifth year students in the Academic Year 2006/07 learned Java as their first programming language), we decided to omit the topics dealing with Java basics and the Java development environment and to increase the time devoted to Java Server Faces and consultation regarding the students' projects. Additionally, a new topic was introduced dealing with service oriented architecture.

Table 4 shows the students' opinions on the IBM program in the Academic Year of 2006/07. Students almost unanimously responded that the amount of the course devoted to service oriented architecture was just right. A significant improvement can also be noticed in their opinions on the amount of the course devoted to Java Server Faces, though there was only a slight improvement regarding consultations on student projects. On the other hand, the number of students who were not satisfied with the amount of Workplace practice increased unexpectedly.

Table 1. Student opinions on the decision to run the course in partnership with a software company

	2005/06 IBM	2006/07 IBM	2006/07 Microsoft
1. yes	32	18	14
2. no	0	0	0

Table 2. Student opinions on the usefulness of the course

	2005/06 IBM	2006/07 IBM	2006/07 Microsoft
1. the course is useful and interesting	21	11	13
2. the course is useful	10	7	1
3. the course is not useful	0	0	0
4. the course is not useful and is uninteresting	1	0	0

¹Some respondents did not answer all the questions; therefore, the sum of the answers in these cases does not equal the sample size.

Student opinions on the amount of each topic taught in the Microsoft program are shown in Table 5. The majority of students responded that the topics within the Core Windows Forms Technologies and Core Web Application Technologies workshops were covered just right, though there were more remarks concerning the limited time frame for some topics of the Core Data Access workshop. The content of this workshop was reduced due to the end of the semester and some topics were not adequately covered.

3.3 Comparison with other courses

We also wanted to know how our course compared to other courses at the faculty. Therefore, we asked students the following question:

Question 4: *How do you rate the course in comparison to other courses in the final year of your study?*

Microsoft the course is better 14 10 14 the course is approximately the same 18 8 0 the course is worse 0 0 0

The answers to this question also show that the students are satisfied with the course. Most of them, especially those attending the Microsoft program, feel that the course is either better or approximately the same quality as the other courses in the final year of their study. Nobody rated the course worse than the other courses.

3.4 The students' remarks: Pros and Cons

The survey also contained two open ended questions giving students the chance to describe their most positive and most negative experience with the course.

Question 5: *What did you like most?*

Question 6: *What did you like least?*

In their answers to question 5, almost all students pointed out the possibilities of obtain practical experience working in partnership with a leading IT company. They liked the course because it gave them the opportunity to get acquainted with modern software development tools and technologies and to solve practical problems in an almost-real business environment.

Students that chose the IBM program also liked the course because they improved their presentation skills through having the possibility of presenting their own projects and receiving extensive comments on the quality of the presentation. Therefore they obtained experience not only from the viewpoint of development, but also from the viewpoint of selling software solutions. Students that chose the Microsoft program most of all praised the quality of the laboratory practice supervised by instructors provided by Microsoft.

Analysis of the answers to question 6 has shown that the students were mostly annoyed by some organizational issues. In the Academic Year 2005/06, some student presentations were delayed or postponed due to other engagements on the part of the panel members. Consequently, in the Academic Year 2006/07, special attention was devoted to this problem and all the presentations were carried out according to schedule within two days. Additionally, some students who attended the IBM program felt that, during the presentation of their projects, there was too much attention devoted to presentation skills and business aspects, while the technical solution received less notice. A few of them also complained that the equipment they had at their disposal was not powerful enough to ef-

Table 3. Student opinions on the amount of each topic taught within the IBM program in the Academic Year 2005/06

	Too Little	Just Right	Too Much
Java			
• Basics, architecture, object model	0	19	13
• The eclipse development environment	4	22	5
Web technologies			
• Java Server Faces	13	16	3
• WebSphere Portal	5	24	3
• Portlets	4	27	1
Consultation on student projects	11	21	0
Workplace			
1. Workplace infrastructure	4	20	7
2. Workplace practice	4	20	7
3. Workplace and portlets	7	18	5
Consultation at the end of the laboratory practice	8	24	0

Table 4. Student opinions on the amount of each topic taught within the IBM program in the Academic Year 2006/07

	2005/06 IBM	2006/07 IBM	2006/07 Microsoft
1. the course is better	14	10	14
2. the course is approximately the same	18	8	0
3. the course is worse	0	0	0

Table 5. Student opinions on the amount of each topic taught within the Microsoft program in the Academic Year 2006/07

	Too Little	Just Right	Too Much
Core Windows Forms Technologies with Microsoft Visual Studio 2005			
• Creating a simple Windows Forms application	0	11	3
• Configuring standard controls	0	12	2
• Building menus	0	12	2
• Displaying and editing data using data-bound controls	4	10	0
• Providing user assistance and enhancing usability	0	13	1
• Creating consistent applications using dialogs and forms inheritance	1	13	0
• Adding print and report functionality to a Windows Forms application	3	11	0
• Performing asynchronous tasks using the Background Worker component	8	6	0
• Deploying a Windows Forms application using ClickOnce	2	11	1
Core Web Application Technologies with Microsoft Visual Studio 2005			
1. Creating a Web application	0	14	0
2. Programming a Web application	1	13	0
3. Adding and configuring server controls	1	13	0
4. Using master pages to establish a common layout	0	13	1
5. Managing state data	3	11	0
6. Accessing and displaying data	3	9	2
7. Controlling access to a Web application	4	10	0
8. Deploying a Web application	1	12	1
9. Creating a mobile Web application	3	4	5
Core Data Access with Microsoft Visual Studio 2005			
• Connecting to databases and reading data	0	14	0
• Querying and updating databases using commands	0	14	0
• Performing transactional operations	5	9	0
• Performing disconnected operations programmatically	6	8	0
• Performing disconnected operations using Visual Studio 2005 wizards	5	7	2
• Performing XML operations on disconnected data	5	8	1
• Reading and writing XML data	6	8	0
• Processing XML data using the Document Object Model DOM	9	4	1
Consultations regarding the group project	1	12	0
Group project work	0	13	0

ficiently run the software tools used during the development of their projects.

Students attending the Microsoft program were mostly annoyed by the fact that the lectures and laboratory practice took place on Friday afternoon. There were also some individual remarks that the amount of material covered was too large for the limited time frame they had at

their disposal. Similarly, some students felt that they did not have enough time to complete their projects.

3.5 The objectivity of the grades

During the students' presentations, all the projects were graded using the same (fairly rigorous) evaluation crite-

Table 6. Comparison with other courses taught in the same Academic Year

	2005/06 IBM	2006/07 IBM	2006/07 Microsoft
1. the course is better	14	10	14
2. the course is approximately the same	18	8	0
3. the course is worse	0	0	0

Table 7. Student opinions on the objectivity of the examination

1. IBM program in the Academic Year 2005/06	4.22
2. IBM program in the Academic Year 2006/07	4.72
3. Microsoft program in the Academic Year 2006/07	4.57

ria, though in the end all the grades were normalized relative to the best project. The best project was given the highest grade possible, while the grades of other projects were adjusted appropriately. Considering that the final grade was not obtained through classical examination, instead depending mainly on the student's project and its presentation, we wanted to obtain the students' opinions on the objectivity of the grades.

Question 7: Estimate the objectivity of the examination using grades from 1 (insufficient) to 5 (excellent)?

The answers to this question also showed that the students were satisfied with the course. They graded the objectivity of the examination as very satisfactory and considered the grades they obtained to be fair and correct.

4 Conclusions

We presented an example of co-operation between the Faculty of Computer and Information Science of the University of Ljubljana and the Slovenian branches of IBM and Microsoft in the area of computer engineering education. Our experience has shown that university courses run in partnership with major IT companies can provide students with additional knowledge that cannot be obtained through classical lectures at the university. Students are faced with almost-real problems, which must be solved and presented to potential customers. They can do it using the newest tools and technologies, but they must be aware of the fact that it is not enough for the solution to be technically perfect. It must also be economically justified and well presented.

The results of the survey among the students have shown that students fully support such an approach. All of them agree with the decision that the Information Systems Technology course should be run in partnership with major IT companies. Most of them also feel that such a course is interesting and useful and, for this reason, better than other courses.

On the other hand, we must conclude that (at the moment) such a partnership is more the result of some individual efforts rather than a consequence of a systematic approach at the university level or within the educational system. In spite of the declared support, there are no prac-

tical solutions that would enable industry experts to participate in certain phases of the educational process. Beside, courses that require the involvement of people from the industry and group project work require much more coordination than classical courses taught completely at the university.

Regardless of these problems, we believe that such courses must become an important part of information system and software engineering curricula and should be seriously considered when new curricula (compatible with the Bologna Declaration) are prepared. We will also try to do our best to launch similar initiatives with other IT companies in Slovenia.

Acknowledgement

I would like to express my deepest thanks to IBM Slovenia and Microsoft for their contribution to the new course content, especially to Bernard Grum (IBM) and Zlatko Polak (Microsoft) who helped me resolve all the organizational and technical issues. I am also grateful to all the employees of both companies who participated in the course, either as instructors or as members of the judging panels.

References:

- Clausen, T. (1998). Future regional university/industry co-operation: academic excellence through three-dimensional integration, *Global Journal of Engineering Education*, **2** (2): 135 - 137.
- Clausen, T., & Holta, R. T. (2007). Industry/College cooperation on undergraduate project work as a college revenue source, Proceedings of the 10th UICEE Annual Conference on Engineering Education, Edited by Pudlowski, Z. Bangkok, 19-23 March 2007. Melbourne : UICEE.
- El-Raghy, S. (1999). Quality Engineering Education: student skills and experiences, *Global Journal of Engineering Education*, **3** (1): 25 - 29.
- Ivanco, V., Kostolny, K., & Kubin, K. (1998). Co-operation between the Technical University of Kosice and industry in its region, *Global Journal of Engineering Education*, **2** (2): 157 - 160.

- McKee, W. (1999). Integrating education and industry through enhanced projects. *Global Journal of Engineering Education*, **3** (3): 287 - 289.
- Massay, L. L., Udoka, S. J. & Ram, B. (1995). Industry-University Partnerships: a model for engineering education in the 21st century, *Computers and Industrial Engineering*, **29** (1-4): 77 - 81.
- Neal, L. (1996). The development of the technical, professional and personal competencies of software engineering students through work based learning, In: *Software Engineering in Higher Education II*, Edited by Uso J-L., Mitic P., Sucharov L. J. Southampton Boston : Computational Mechanics Publications.
- Smith, S., Mannion, M., & Hastie, C. (1996). Encouraging the development of transferable skills through effective group project work, In: *Software Engineering in Higher Education II*, Edited by Uso J-L., Mitic P., Sucharov L. J. Southampton Boston : Computational Mechanics Publications.
- Tedford, J. D., Seidel, R. H. A., & Islam, M. A. (2007). Teamwork and its influence on learning in industry based projects, In:

Proceedings of the 10th UICEE Annual Conference on Engineering Education, Edited by Pudlowski, Z. Bangkok, 19-23 March 2007. Melbourne : UICEE.

Viljan Mahnič is an Associate Professor and Head of the Software Engineering Laboratory at the Faculty of Computer and Information Science of the University of Ljubljana. From 1999-2003 and from 2005-2006 he was also the Vice-Dean for educational affairs. He teaches several courses in computer programming, software engineering and information systems technology at undergraduate and postgraduate levels. His research interests include software technology and the development of information systems with a special emphasis on university information systems. He has been the representative of Slovenia in EUNIS (European University Information Systems Association) since 1996, and a member of the Board of Directors since 2002. He is a member of the IEEE Computer Society and the AIS (Association for Information Systems).

Poučevanje tehnologije informacijskih sistemov v sodelovanju z računalniškimi podjetji

Prispevek opisuje primer sodelovanja med Fakulteto za računalništvo in informatiko in podjetjema IBM in Microsoft pri izvajanju predmeta Tehnologija informacijskih sistemov. Predmet je na programu v petem (zadnjem) letniku univerzitetnega študija, ko študenti že obvladajo temeljna teoretična znanja o razvoju informacijskih sistemov. Zato smo prilagodili njegovo vsebino tako, da je večji poudarek namenjen pridobivanju praktičnih izkušenj v profesionalnem delovnem okolju. V okviru predmeta se študenti seznanijo z orodji in rešitvami, ki jih za razvoj spletnih informacijskih sistemov ponujata IBM in Microsoft. Posebna pozornost pa je namenjena delu na projektih, katerih namen ni samo poglobljanje tehničnega znanja, ampak tudi pridobivanje sposobnosti za skupinsko delo, vodenje, načrtovanje in organizacijo, pripravo predstavitev in medosebno komuniciranje, iskanje informacij ipd. V prispevku so opisane naše izkušnje s poučevanjem nove vsebine predmeta v študijskih letih 2005/06 in 2006/07. Predstavljena je vsebina predmeta in rezultati ankete, ki smo jo izvedli med študenti. Študenti se strinjajo z novim pristopom in ocenjujejo, da je tako zasnovan predmet zanimiv in koristen.

Gljučne besede: izobraževanje inženirjev računalništva, sodelovanje univerze z gospodarstvom, skupinsko delo na projektih, tehnologija informacijskih sistemov

Strukturno prilagajanje podjetij v Sloveniji v obdobju 2000-2005

Melita Rant

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

Izhodišče prispevka je teza, da se podjetja na spremembe v okolju odzivajo tako s spremembami organizacije kot s spremembami povezav s poslovnimi partnerji (intra-organizacija, razmerja med združbami). V tem smislu prispevek preučuje organizacijsko in medorganizacijsko prilagajanje podjetij na okolje. Najprej so predstavljene temeljne hipoteze o značilnostih spreminjanja okolja, organizacije in razmerij med združbami, veljavnost katerih je nato testirana na primeru slovenskih podjetij (z več kot 50 zaposlenimi). Prispevek temelji na domnevah (1), da se panožno okolje spreminja drugače, z večjo variabilnostjo kot makro, institucionalno okolje; (2) da organizacijske spremembe sovpadajo s spremembami v notranjih situacijskih spreminljivkah in (3) da se spremembe v razmerjih med združbami ločijo glede na temeljni namen in način povezovanja (močkonkurenčna prednost, lastniško-nelastniško povezovanje). Cilj raziskave pa ni zgolj potrditev postavljenih hipotez, ampak tudi poizvedba o dejavnikih, ki vplivajo na zaznavanje sprememb v okolju in na odločanje o organizacijskih in medorganizacijskih prilagoditvah. V zvezi s slednjim želimo odgovoriti na vprašanja kot so: Katere spremembe so prevladovale v obdobju 2000-2005 v slovenskem gospodarskem prostoru? S katerimi organizacijskimi spremembami so se podjetja odzivala na zaznane okoljske spremembe? Na katerih poslovnih področjih so jih izvajala? Kako so podjetja spreminjala oblike sodelovanja in povezovanja z drugimi združbami? Povezave s katerimi skupinami poslovnih partnerjev so najbolj spreminjala in kako? Raziskava je potrdila postavljene hipoteze in hkrati pokazala, da so zunanji svetovalci zelo vpliven dejavnik pri odločanju o organizacijskih spremembah, medtem ko na spreminjanje medorganizacijskih razmerij pomembno vpliva delež lastništva države. Raziskava je pokazala, da so podjetja z večjim deležem državnega lastništva manj intenzivno spreminjala zunanja razmerja.

Ključne besede: spremembe, okolje, organizacija, razmerja med združbami.

1 Uvod

Obdobje po letu 2000 je zaznamovalo približevanje Slovenije EU. Za ta čas je za slovenski gospodarski prostor značilno prilagajanje zakonodaje EU, krepitev globalizacije, tehnološki razvoj, večanje števila konkurentov v večini panog in zaostrovanje vseh vidikov konkurence (tako na področju širine ponudbe, cen, kvalitete, izboljšav). Gre za obdobje obsežne institucionalne transformacije slovenskega gospodarskega prostora (v smeri EU pridružitvenih zahtev). Ta je pomembno vplivala tudi na panožne razvoje v tem obdobju. Zaradi tega je to obdobje zanimivo tudi z vidika preučevanja strukturnih prilagoditev podjetij na te okoljske spremembe.

Obstaja paleta različnih organizacijskih teorij primerenih za preučevanje sprememb v okolju ter podjetij. Teoretična podlaga prispevka je situacijska teorija (Donaldson, 1999: 59-61). Ta z vidika organizacijskega ravnotežja preučuje prilagajanje podjetij na razvoje v okolju. Poleg situacijske je za ta prispevek pomembna tudi institucionalna teorija (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). Ta preučuje procese prilagajanja podjetij na širše, institucionalno okolje.

Poleg prilagajanja podjetij na okolje je pomemben tudi obrnjen proces, to je prilagajanje okolja podjetju. Tega posredno utemeljujeta teorija odvisnosti od virov in teorija transakcijskih stroškov. Teorija odvisnosti od virov (Pfeffer & Salancik, 1978) zagovarja prilagajanje okolja podjetjem preko oblikovanja dolgoročnih, lastniško ali pogodbeno osnovanih povezav s poslovnimi partnerji, v katerih so pogoji izmenjave virov (transakcije) relativno natančno dorečene. Transakcije so predmet preučevanja teorije transakcijskih stroškov (Williamson 1975, 1979). Ta preko stroškov transakcij utemeljuje način prilagajanja na razvoje v okolju, pri čemer v razmerah velike negotovosti priporoča ponotranjanje transakcij.

Teorija, ki povezuje oba načina prilagajanja na razvoje v okolju, to je bodisi preko omrežij, bodisi z notranjim prilagajanjem organizacije in poslovanja, je teorija strateške izbire (Child 1972). Na njeni osnovi se v zadnjem desetletju razvija teorija koevolucije (Lewin et al., 1999: 535-550; Lewin & Volberda, 1999: 519-534), ki preučuje soodvisnost procesa spreminjanja okolja in podjetij v njem. Eno vpliva na drugo, pri čemer so ti vplivi nelinearni, odloženi, skratka kompleksni. Teorija koevolucije je na ravni panog in gospodarstva znana kot evolucijska ekono-

mija (Nelson & Winter, 1982), ki temelji na Schumpetrovem podjetniškem gledanju na razvoj gospodarstva.

Nabor organizacijskih teorij, ki obravnavajo procese spreminjanja podjetij in okolje, je obsežen in raznolik. V prispevku je na osnovi študije teh teorij razvita temeljna hipoteza o razmerjih med spreminjanjem okolja, organizacije in razmerij med združbami, ki je v naslednjem koraku testirana na primeru slovenskih podjetij.

Raziskava pa ni bom zgolj potrditvena s ciljem potrjevanja/zavračanja testnih hipotez, ampak tudi poizvedovalna. Z njo želimo osvetliti tudi:

- Katere spremembe so prevladovali v obdobju 2000-2005 v poslovnem okolju?
- Kaj je vplivalo na zaznavanje sprememb v panožnem in institucionalnem okolju?
- S katerimi organizacijskimi spremembami so se podjetja prilagajala razvojem v okolju?
- Kateri dejavniki so statistično značilno vplivali na vrsto in obseg organizacijskih prilagoditev?
- Kako obsežne so bile te medorganizacijske spremembe?
- Kateri dejavniki so vplivali na odločitve o spremembah v razmerjih med združbami? Odgovori na ta vprašanja predstavljajo poizvedovalne cilje tega prispevka.

V nadaljevanju so naprej predstavljena teoretična izhodišča in raziskovalne hipoteze, sledi predstavitev metodologije in poteka raziskave, v zadnjem delu pa so predstavljeni izsledki raziskave in diskusija o njih.

2 Teoretična in metodološka izhodišča raziskave

Izhodiščna podmena prispevka je, da se okolje spreminja in podjetja se morajo nanj prilagajati. V tem prispevku je v ospredju vprašanje KAKO to prilagajanje poteka.

V najširšem smislu je okolje vse, kar je zunaj podjetja. Jones (1998: 222-225) loči med dvema skupinama sil. Prvo skupino sestavlja delovanje potrošnikov, distributerjev, sindikatov, konkurentov in dobaviteljev. Njihovo delovanje oblikuje in spreminja značilnosti določene panoge. Panoga predstavlja ožje okolje. Vsaka panoga ima svojstvene značilnosti. Različne panoge se v času različno spreminjajo.

Drugi sklop predstavljajo sile, ki enako vplivajo na vse panoge vnezdene v nekem širšem, institucionalnem okolju. Sile, ki delujejo v tem okolju, so ekonomske, mednarodne, tehnološke, demografske in kulturne ter politične sile. PEST analiza je usmerjena v preučevanje teh sil. V obdobju 2000-2005 so bile v Slovenskem prostoru mednarodne, tehnološke in politične sile precej izrazite, ki so korenito preoblikovale institucionalno okolje in posredno vplivale na panožna okolja.

Hipoteza 1: Različne panoge se v času različno spreminjajo. Zaradi tega je preučevanje panožnega okolja smiselno ločiti od širšega makro okolja. Slovensko gospodarstvo v obdobju 2000-2005 doživelo korenite spremembe v institucionalnem okolju kot posledica vključitve v EU.

Tabela 1: Trendi, ki oblikujejo negotovost okolja

Segment okolja	Sprememba v segmentu okolja
Ožje okolje (konkurenti)	Povečanje števila konkurentov. Krajšanje življenjskega cikla prodajnih proizvodov/storitev. Povečanje cenovne konkurence. Povečanje konkurence na področju kvalitete. Povečevanje tržne moči najmočnejšega konkurenta. Razvoj pomembnih nadomestkov, ki uspešno nadomeščajo proizvode/storitve podjetja. Povečevanje verjetnosti prevzema podjetja s strani konkurentov.
Ožje okolje (kupci)	Zmanjševanje števila in/ali kupne moči kupcev podjetja. Povečanje pogajalske moči kupcev podjetja Povečevanje verjetnosti prevzema podjetja s strani kupcev podjetja.
Ožje okolje (dobavitelj)	Zmanjševanje števila razpoložljivih dobaviteljev. Povečanje pogajalske moči dobaviteljev. Povečevanje verjetnosti prevzema podjetja s strani dobaviteljev.
Širše okolje (delovna sila)	Trend k selitvi proizvodnih zmogljivosti na področja s cenejšo (fizično) delovno silo. Trend najemanja delovne sile na trgih, kjer je cenejša (države Vzhodne Evrope, Indija, Kitajska).
Širše okolje (tehnologija)	Povečanje avtomatizacije proizvodnih zmogljivosti. Razvoj informacijske tehnologije. Trend hitrega zastarevanja in posodabljanja obstoječih tehnologij.
Širše okolje (finančni trgi, zakonodaja, kultura...)	Povečane zahteve po družbeno odgovornem ravnanju podjetja. Povečanje preglednosti in točnosti informacij o tržnih vrednostih podjetij. Globalizacija poslovnega okolja podjetja. Večje spremembe zakonodaje, ki pomembno ureja poslovanje podjetja.

Ta hipoteza bo raziskana z analizo glavnih komponent. V kolikor so procesi spreminjanja ožjega in širšega okolja različni, bo ta metoda oblikovala dve temeljni skupini sprememb, ki sovpadata s ožjim in širšim okoljem. Razlike med tema skupinama bomo preučili z analizo variance.

V tabeli 1 so povzete tiste spremembe v poslovnem okolju, ki jih strokovna literatura navaja kot značilne za obdobje na prelomu tisočletja in, ki naj bi zaznamovala tudi slovenski gospodarski prostor (Daft 1998). Večja ko je intenziteta neke sile v nekem obdobju, bolj je ta segment okolja dinamičen, spremenljiv.

Po situacijski teoriji se podjetje prilagaja okolju s spreminjanjem poslovanja in organizacije. Poslovanje določajo cilji in strategija, tehnologija in zaposleni (Rant 2006). To so notranje situacijske spremenljivke. Spremembi v okolju sledi prilagoditev tehnologije, strategije, zaposlenih (poslovanja) in organizacije (Burton, Obel, 2004: 395-410). Vzpostavi se novo organizacijsko ravnotežje, v

katerem podjetje deluje ponovno uspešno in učinkovito (do nove, večje spremembe v okolju). Prilagajanje strategije, tehnologije in zaposlenih (torej poslovanja) je tesno povezano s prilagajanjem organizacije. Eno odseva drugo. Organizacijske spremembe nakazujejo tudi na spremembe v notranjih situacijskih spremenljivkah in obratno.

Hipoteza 2: Organizacijske spremembe odsevajo prilagoditve v notranjih situacijskih spremenljivkah (tehnologiji, strategiji in zaposlenih) in s tem v poslovanju.

Ta hipoteza bo testirana z analizo glavnih komponent, ki naj bi spremembe v organizacijo razvrstila v skupine, ki vsebinsko sovpadajo s prilagoditvami v notranjih situacijskih spremenljivkah: tehnologiji, strategiji, zaposlenih.

Z vprašanjem, kakšna organizacija ustreza določene mu okolje, preučevanjem z vidika negotovosti, sta se prva ukvarjala Burns in Stalker leta 1961, ki sta ugotovila, da stabilnem okolju ustreza mehanistična, nestabilnem pa

Tabela 2: Merjenje organskih sprememb v organizaciji

Spremembe v organizaciji podjetja	Prodaja	Proizvod	Nabava	Finance	Kadri	Podpora
Avtomatizacija poslovnih aktivnosti: zmanjšanje obsega neposrednega dela; neposredno delo opravljajo stroji, ključna zadolžitev ljudi je upravljanje strojev.						
Informatizacija poslovanja: uvajanje kompleksnega poenotenega informacijskega sistema, ki temelji na intranetu, skupnih bazah podatkov ipd.						
Decentralizacija odločanja: prenos operativnih in taktičnih odločitev na nižje hierarhične ravni, ki bolje poznajo naravo dela.						
Profesionalizacija: povečevanje stopnje izobrazbe in usposobljenosti zaposlenih.						
Zmanjševanje števila manj kvalificiranih zaposlenih.						
Zmanjševanje števila hierarhičnih ravni.						
Širitev, bogatitev del in rotacija zaposlenih med DM.						
Povečanje obsega timskega dela.						
Povečevanje obsega sodelovanja med različnimi strokovnimi področji ob pomoči sodobne komunikacijske opreme.						
Prilagajanje proizvodov in storitev ter s tem poslovnih aktivnosti vsakemu posameznemu (skupni) odjemalcu podjetja.						
Izločanje dejavnosti, ki ne predstavljajo osrednje sposobnosti podjetja.						
Sprememba sistema nagrajevanja v smeri večje vezanosti nagrad (plača, napredovanje,...) na uspešnost dela posameznika/tima.						
Sprememba sistema planiranja v smeri aktivnejšega sodelovanja zaposlenih na nižjih hierarhičnih ravneh in izdelave planov v variantah.						
Sprememba opisov DM (širjenje obsega zadolžitev, njihova bolj splošna opredelitev, rotacija)						
Ukinjanje, ustanavljanje novih oddelkov, pododdelkov ipd. Spreminjanje organizacijske oblike podjetja/oddelkov.						
Večji obseg enkratnih aktivnosti (projektov).						
Prenova poslovnih procesov in večja osredotočenost na procese, ki dodajajo vrednost in procesno zaokroževanje oddelkov.						

organska organizacija. Ker preučujemo nestabilno okolje, bomo pozornost usmerili k organski organizaciji.

Organska organizacija zavestno, s pomočjo visoke stopnje samostojnosti in rotacije zaposlenih, ustvarja in izkorišča raznolikosti v znanju in sposobnostih zaposlenih v podjetju. Zaradi večje stopnje medsebojnega sodelovanja v timskem delu je navzoč večji obseg novih idej. Posamezniki in celotni oddelki se vedejo zelo prilagodljivo, hitro in razmeroma uspešno se odzivajo na spremembe v okolju. Zaradi teh značilnosti je organska organizacija bolj prilagodljiva in odzivna na spremembe v okolju (Robey, Sales, 1994: 97-101). V tabeli 2 so predstavljene ključne spremembe, ki naj bi jih izvajala podjetja, da bi uveljavila bolj organsko organiziranost ter s tem bolj prilagodljivo in odzivno delovanje.

Združbe se na spremembe v okolju ne odzivajo le z notranjimi (organizacijskimi in poslovnimi) prilagoditvami, temveč tudi s spreminjanjem povezav s poslovnimi partnerji. V razmerah negotovega okolja se z njimi povezujejo bolj dolgoročno - bodisi lastniško, bodisi nelastniško -, s čimer tvorijo omrežja (Kovač, 2002: 359-362). Preko tvorbe omrežij vplivajo na svoje okolje, ga preoblikujejo v zeleni smeri (Rosenkopf & Tushman, 1994: 403-424) in tako aktivno uravnavajo negotovosti v njem (Jones, 1998: 252). Aktivno ravnanje okolje preko zunanjih razmerij obravnava teorija transakcijskih stroškov in teorija odvisnosti od virov.

Po teoriji transakcijskih stroškov je kriterij odločanja o zunanjih razmerjih minimizacija transakcijskih stroškov in stroškov hierarhije (Williamson, 1991: 269-296). Višina transakcijskih stroškov je pozitivno povezana z negotovostjo okolja. Kadar zaradi negotovosti okolja stroški izvedbe posamezne transakcije na trgu preveč narastejo, je transakcijo ustrezneje ponotranjiti oziroma izbrati tisto medorganizacijsko obliko izvajanja transakcij, ki je stroškovno najugodnejša za posamezno situacijo. To je lahko bodisi strateško partnerstvo, skupno vlaganje, kontrolni ali strateški lastniški delež ipd.

S tem pogodbenim in/ali lastniškim povezovanjem naj bi se zmanjšale negotovosti pritoka redkih virov v podjetje (Pfeffer & Salancik, 1978). Če podjetje s ključnimi poslovnimi partnerji doreče svoje poslovno sodelovanje za določeno obdobje in s tem stabilizira svoje poslovanje, kljub negotovemu okolju. Pri tem izgubi del avtonomije, ki jo poskuša nadomestiti z povečevanjem moči v zunanjih razmerjih. Maksimizacija moči se kaže kot obvladljivost zunanjih razmerij in raste s stopnjo formalizacije

zunanjih razmerij. Stopnja formalizacije zunanjih oblik sodelovanja raste od kooptacije, kartelnih dogovorov, formalnih dolgoročnih pogodb, nakupov lastniških deležev, ustanavljanja skupnih vlaganj do prevzemov in pripojitev, kjer gre za ponotranjanje zunanjih razmerij. Z uveljavljanjem bolj formaliziranih oblik sodelovanja raste mehanistični značaj strukture zunanjih razmerij (omrežij).

Katero od navedenih oblik sodelovanja s poslovnimi partnerji bo podjetje uveljavilo je odvisno od temeljnega namena povezovanja. Ta je lahko bodisi graditev moči, bodisi razvoj in krepitev konkurenčne sposobnosti. Kadar je primarni cilj povezovanja krepitev moči, je povezovanje največkrat lastniško. Kadar je cilj krepitev konkurenčne sposobnosti, pa so pogostejše dogovorne, pogodbene povezave. Bolj, ko je okolje negotovo, pomembnejše je vidik moči.

Hipoteza 3: Prilagoditve v razmerjih med združbami odsevajo bodisi krepitev moči, bodisi razvoj konkurenčne prednosti, ki sovpadata z lastniškimi oziroma nelastniškimi oblikami povezovanja.

Tudi ta hipoteza bo testirana z analizo glavnih komponent, ki naj bi oblikovala dve skupini sprememb v zunanjih razmerjih: lastniške in nelastniške (krepitev moči, razvoj konkurenčne prednosti). V tabeli 3 so predstavljene ključne oblike povezovanja med podjetji, s katerimi poskušajo podjetja zmanjševati negotovost okolja.

Iz hipotez 1-3 je razvidno, da je raziskava usmerjena zgolj na eno situacijo v okolju, to je, ko se povečuje njegova negotovost. Podjetja naj bi se na sledjo odzvala (1) z organsko naravnanimi spremembami v organizaciji, ki jim omogočajo bolj prilagodljivo delovanje in hitrejšo odzivanje na spremembe v okolju, in (2) z mehanistično naravnanimi spremembami v razmerjih med združbami, s katerimi zmanjšajo negotovost okolja.

Pri tem bi radi poizvedeli, kateri so tisti dejavniki ki pomembno določajo, kako (s kakšnimi organizacijami in medorganizacijskimi prilagoditvami) se bo podjetje odzvalo na zaznane spremembe v okolju. Nabor možnih vplivnih dejavnikov je širok. Odločitve o strukturnih prilagoditvah so odvisne od pritiska stalnih kupcev, razmer na mednarodnih trgih, motivov lastnikov lastništva države, sposobnosti in znanj zaposlenih, modnih muh na področju organizacije ipd. Da bi poizvedeli, kateri dejavniki so vplivali na odločanje o prilagajanju organizacija in razmerij med združbami, smo z analizo variance preučili širši nabor možnih vplivnih dejavnikov.

Tabela 3: Merjenje sprememb v razmerjih med združbami

Vrste sprememb v razmerjih med združbami	Dobavitelji	Odjemalci	Konkurenti	Finan. ustanove	Raziskov. ustanove	Drugi
Sklepanje neformalnih dogovorov						
Ustanavljanje strateških partnerstev, zavezništev in grozdov						
Nakup manjšinskih lastniških deležev						
Ustanavljanje skupnih vlaganj						
Nakup večinskih lastniških deležev						
Prevzem in/ali združitev						

3 Merski konstrukt raziskave

Empirična raziskava je presečne narave, vendar ima, ker proizveduje o spremembah v okolju, organizaciji in razmerjih med združbami v obdobju 2000 – 2005, tudi longitudinalni značaj. Da bi z izbranimi metodami opazovanja lahko lažje zaznali spremembe ter ugotavljali povezave med njimi, naj bi izbrano obdobje zaznamovale čim večje spremembe. Slovenski gospodarski prostor je v obdobju januar 2000 – januar 2005 doživel precejšnje spremembe, saj je šlo za zadnjih pet let pred vključitvijo Slovenije v EU, zato menim, da je izbrano obdobje dobro. Z vidika preučevanja dinamike sprememb bi bilo sicer ustrežnejše še nekoliko daljše obdobje, vendar so podatki za raziskavo zbrani retroaktivno. Ker spomin za nazaj hitro peša, odgovori postajajo vse manj zanesljivi, izbira daljšega časovnega obdobja pa zato ni smiselna.

Podatki so zbrani s pomočjo anketnega vprašalnika, sestavljenega iz petih delov. Prvi del je namenjen pridobivanju splošnih informacij o podjetju, kot sta naziv in dejavnost. V okviru dejavnosti nas je zanimala predvsem proizvodno-storitvena naravnost podjetja. Ocenjena je bila posredno na osnovi deleža prihodkov, ki jih podjetje ustvari s prodajo proizvodov in storitev. Drugi del vprašalnika je usmerjen v preučevanje sprememb v okolju, na podlagi katerih je moč sklepati o negotovosti okolja. Izhodišče predstavljajo spremembe v tabeli 1, ki so ocenjevalne na sedem stopenjski lestvici.

Tretji del vprašalnika je usmerjen v preučevanje sprememb v organizaciji. Navedene so organizacijske spremembe organske narave, ki predstavljajo ustrezne prilagoditve v razmerah naraščajoče negotovosti okolja. Izhodišče predstavlja tabela 2, v kateri so nanizane najbolj verjetne organizacijske spremembe. Podjetja so poleg teh lahko izvajala tudi druge spremembe, ki pa v sami raziskavi zaradi standardizacije vprašalnika niso zajeta.

Velikost organizacijskih sprememb je ocenjevana posredno, in sicer glede na to, na koliko poslovnih področjih je bila posamezna organizacijska sprememba uvedena. Ta poslovna področja so proizvodnja, prodaja, nabava, kadri, finance in štabi. Če se posamezna sprememba ni uveljavila na nobenem poslovnem področju, je dobila oceno 1. Če se je uveljavila na enem poslovnem področju, na primer v prodaji, je dobila oceno 2. Če se je uveljavila na dveh poslovnih področjih, oceno 3 in tako naprej. Sprememba, ki se je uveljavila na vsaj šestih poslovnih področjih, je dobila oceno 7. Splošna formula je število poslovno-funkcijskih področjih, na katerih se je odvila opisana sprememba, povečano za ena.

Četrti del vprašalnika je namenjen preučevanju sprememb v razmerjih med združbami. Izhodišče predstavlja tabela 3, v kateri so nanizane najbolj pogoste spremembe v zunanjih razmerjih, ki povečujejo obvladljivost poslovnega okolja. Tudi tukaj je velikost posamezne spremembe ocenjevala posredno in sicer na podlagi tega, do katerih skupin poslovnih partnerjev se je uveljavljala določena oblika sodelovanja. Če se posamezna oblika sodelovanja s poslovnimi partnerji v preučevanem obdobju ni uveljavila, je sprememba dobila oceno 1. Če se je uveljavila le v

razmerjih do ene skupine partnerjev, recimo dobaviteljev, je dobila oceno 2. Če se je uveljavila v razmerjih do vseh skupin zunanjih partnerjev, pa oceno 7.

Peti del vprašalnika je namenjen pridobivanju informacij o preostalih značilnostih podjetja, ki bi lahko vplivale na procese organizacijskega in medorganizacijskega prilagajanja. Gre za potencialno vplivne oziroma kontrolne spremenljivke kot so:

- povprečen delež vrednosti prodaje na tujih trgih v letu 2004; ta kazalnik predstavlja indikator globalne usmerjenosti podjetja;
- delež neposrednega in posrednega lastništva države v podjetjih ob koncu leta 2004; ta kazalnik predstavlja vpetost države v poslovanje podjetja;
- povprečno število let šolanja zaposlenih v podjetju; ta kazalnik predstavlja indikator profesionalizacije zaposlenih;
- število ur sodelovanja z zunanjimi sodelavci za področje organizacije v obdobju januar 2000 – december 2004; ta kazalnik meri vpliv stroke na način delovanja podjetja;
- povprečen delež vrednosti prodaje stalnim kupcem v letu 2004; ta kazalnik predstavlja indikator pomena kupcev podjetja za njegovo uspešnost;

Vprašalnik so prejela vsa slovenska podjetja z več kot 50 zaposlenimi (na dan 31.12.2004). Ta podjetja so dovolj velika, da je organizacija pomemben dejavnik uspešnosti. Dne 1.1.2005 je bilo teh podjetij 1370. Vrnjenih sem dobila 262 vprašalnikov, od tega jih je bilo 25 nepopolnih. Preučevani vzorec tako predstavlja 237 slovenskih podjetij z več kot 50 zaposlenimi. Vzorec predstavlja 17,3% celotne populacije, ki jo sestavljajo slovenska podjetja z več kot 50 zaposlenimi na dan 1.1.2005. Z vidika izbire enot v vzorec gre za slučajno vzorčenje in vzorec brez ponavljanja.

4 Izsledki raziskave

4.1 Spremembe v okolju

Analiza glavnih komponent okolja je pokazala, da je okoljske spremembe smiselno združiti v dve skupini, ki sovpadata s panožnim (ožje okolje) in institucionalnim okoljem (širše okolje). Varianca sprememb v panožnem okolju je statistično značilno večja od variance sprememb v institucionalnem okolju. To potrjuje, da je variabilnost sprememb na ravni panog večja kot na ravno makro okolja, katerega del so te panoge. Nadalje je raziskava pokazala, da so slovenska podjetja v obdobju 2000-2005 v povprečju zaznavala večje spremembe v širšem (institucionalnem) okolju kot v ožjem (panožnem) okolju.

V splošnem lahko potrdimo hipotezo 1 in zaključimo, da so se različne panoge v obdobju 2000-2005 različno spreminjale, da je zaradi tega variabilnost panožnih sprememb večja od variabilnosti institucionalnega okolja. Zaradi tega je preučevanje panožnega okolja smiselno ločiti od širšega makro okolja. Potrdimo lahko tudi, da je slovensko gospodarstvo v obdobju 2000-2005 doživelo kore-

nite spremembe v institucionalnem okolju, kar je povratno vplivalo na spremembe v panogah in podjetjih.

V panogah je bilo zelo izrazito le opazno povečanje stopnje konkurence. Pri dobaviteljih in odjemalcih so preučevana podjetja zaznala povečanje njihove pogajalske moči. V širšem, makro okolju pa so se odvile opazne spremembe na tehnološkem področju. Najbolj je izstopal opazen razvoj informacijske in proizvodnih tehnologij, pomembnih za poslovanje, ter vse hitreje zastarevanje obstoječih tehnologij. Od ostalih sprememb v institucionalnem okolju je izstopala tudi globalizacija poslovanja, spremembe zakonodaje, ki urejajo poslovanje podjetij, ter vse večje zahteve in pričakovanja po družbeno-odgovornem ravnanju podjetij.

Poizvedovalna analiza je pokazala, da na zaznavanje sprememb v okolju statistično značilno vplivajo le en od preučevanih dejavnikov, to je število ur svetovanja zunanjih strokovnjakov za organizacijo. Večji, ko je bil obseg svetovalnih ur, bolj so podjetja zaznavala okolje kot negotovo. Iz tega lahko sklepamo, da svetovalci za organizacijo pomembno vplivajo na zaznavanje okolja in obratno, podjetja, ki se nahajajo v bolj negotovem okolju in čutijo potrebo po reorganizaciji, v večjem obsegu najemajo zunanje svetovalce za organizacijo. Za druge vplivne spremenljivke analiza variance ni potrdila statistično značilnih vplivov.

4.2 Spremembe v organizaciji podjetij

Analiza glavnih komponent je pokazala, da je mogoče organizacijske spremembe razvrstiti v štiri skupine (tabela 5). Prvo skupino tvorijo spremembe, ki povečujejo strokovnost in profesionalizacijo delovanja podjetja. Sem sodijo spremembe, kot so decentralizacija taktičnega in operativnega odločanja, profesionalizacija, večja vezava sistema nagrajevanja na učinke, decentralizacija procesa planiranja. To komponento, ki je tesno povezana z notranjo situacijski spremenljivko »zaposleni«, smo imenovali »profesionalizacija«.

Drugo skupino tvorijo spremembe, ki povečujejo prilagodljivost delovanja podjetja in postavljajo podlago za izvedbo strategije masovnega prilagajanja. Sem sodijo spremembe, kot so timsko delo, sodelovanje med strokovnimi področji, prilagajanje proizvodov in storitev posameznim odjemalcem, projektno delo in osredotočenost na ključne procese, ki dodajajo vrednost. To komponento, ki je torej tesno povezana z notranjo situacijsko spremenljivko »strategija«, smo imenovali »masovna prilagodljivost«.

Tretjo skupino tvorijo spremembe, ki povečujejo stroškovno učinkovitost poslovanja. Sem sodijo spremembe, kot so zmanjševanje števila zaposlenih, zmanjševanje števila hierarhičnih ravni, širitev in bogatitev dela ter rotacija, izločanje dejavnosti, sprememba opisov DM in spreminjanje oddelkov. To komponento, ki je prav tako tesno povezana z notranjo situacijsko spremenljivko »strategija«, smo imenovali »stroškovna učinkovitost«.

Četrto komponento pa tvorijo spremembi avtomatizacija in informatizacija poslovanja. To komponento, ki je tesno povezana z notranjo situacijsko spremenljivko »tehnologija«, smo imenovali »tehnološki razvoj«. V splošnem analiza glavnih komponent potrjuje hipotezo 2, to je da so prilagoditve v organizacije tesno prepletene s prilagoditvami v poslovanju (notranjih situacijskih spremenljivkah) ter, da slednje tudi odsevajo.

Organizacijske spremembe, ki po svoji velikosti izstopajo (v povprečju so prejele oceno višjo kot 4,5), so profesionalizacija, timsko delo, sodelovanje med strokovnimi področji, sprememba opisov DM in informatizacija poslovanja. V povprečju so najvišjo oceno prejele spremembe, ki so uvrščene v skupino masovnega prilagajanja. V bistveno manjšem obsegu pa so slovenska podjetja izvajala spremembe kot so odpuščanje zaposlenih, zmanjševanje števila hierarhičnih ravni, reorganizacija oddelkov v bolj procesni smeri, rotacija, širitev in bogatitev del, izločanje dejavnosti ter avtomatizacija poslovanja). Vse te spremembe so prejele v povprečju oceno manj kot 3,5. Najnižjo oceno so v povprečju prejele spremembe, ki so uvrščene v skupino stroškovne učinkovitosti. Izsledki raziskave kažejo, da v zadnjem obdobju slovenska podjetja v večji meri sledijo strategiji diferenciacije kot stroškovne učinkovitosti.

Poizvedovalna analiza variance pa je pokazala, da podjetja, ki v večjem obsegu najemajo svetovalce za področje managementa in organizacije statistično značilno v večjem obsegu izvajajo spremembe v organizaciji. S tem se potrjuje veljavnost institucionalne teorije (Meyer, Rowan, 1977; DiMaggio, Powell, 1983), ki poudarja veliko vlogo profesionalnega izomorfizma pri izvajanju poslovno-organizacijskih sprememb. Drugi preučevane dejavniki (delež stalnih kupcev, delež izvoza idr.) pa nimajo odločilnega vpliva na organizacijske spremembe.

4.3 Spremembe v razmerjih med združbami

Analiza glavnih komponent je potrdila obstoj dveh temeljnih skupin sprememb v razmerjih med združbami (tabela 6). Prvo skupino sprememb sestavljajo neformalni in formalni dogovori, grozdenje in strateška partnerstva ter skupna vlaganja. Razen skupnih vlaganj, vse te oblike povezovanj niso lastniško podprte. Njihov temeljni namen je izgradnja in utrjevanje lastnih konkurenčnih prednosti. To komponento smo imenovali »razvoj konkurenčne prednosti«.

Drugo skupino sprememb v razmerjih med združbami pa sestavljajo nakupi manjšinskih in večinskih lastniških deležev ter prevzemi in združitve. V to skupino je metoda glavnih komponent uvrstila tudi skupna vlaganja, ki predstavljajo mešanico lastniškega in strateškega povezovanja. Za to skupino je značilno lastniško povezovanje ter s tem krepitev moči in vpliva v razmerjih z drugimi združbami. Zato smo to komponento imenovali »rast moči«. S tem je potrjena hipoteza 3, da pri prilagajanju razmerij med združbami obstajata dve temeljni skupini

sprememb, ki se ločita glede na namen in obliko spreminjanja.

Pri povezovanju s poslovnimi partnerji so slovenska podjetja v največji meri sklepala formalne in neformalne dogovore o sodelovanju, ustanovljala grozde ter strateška partnerstva in zaveznitva. V splošnem je skupina nelastniških sprememb v razmerjih igrala pomembnejšo vlogo kot skupina lastniških sprememb. Nadaljnja analiza je pokazala, da so se podjetja intenzivno medsebojno povezovala z dvema skupinama poslovnih partnerjev, to je z dobavitelji in odjemalci. V razmeroma velikem obsegu so se partnersko povezovala tudi s konkurenti. V splošnem so se podjetja intenzivneje povezovala znotraj svojega poslovnega področja in razvijala poslovna omrežja.

Poizvedovalna analize o dejavnikih, ki vplivajo na odločitve o spreminjanju razmerij med združbami, je analiza variance potrdila, da obstajajo značilne razlike med podjetji z različnim deležem lastništva države pri stopnji tveganja 0,09. Kljub nekoliko višji stopnji tveganja lahko trdimo, da večji delež ko je delež (neposrednega ali posrednega preko KADa in SODa) lastništva države, bolj toga so podjetja pri spreminjanju razmerij z drugimi združbami. To z vidika dolgoročne uspešnosti poslovanja ni dobro, saj predstavlja prilagajanje razmerij z drugimi združbami pomemben mehanizem prilagajanja na okolje.

5 Sklepi in ugotovitve

V splošnem so slovenska podjetja v obdobju januar 2000-januar 2005 zaznala povečanje negotovosti v poslovnem okolju. Analiza glavnih komponent je potrdila hipotezo, da je širše, institucionalno okolje smiselno preučevati ločeno od ožjega, panožnega okolja. Institucionalno okolje se je v tem obdobju v Sloveniji precej spremenilo, pri čemer je bilo zaznavanje teh sprememb med panogami razmeroma homogeno. Mnogo bolj heterogeno in v povprečju za spoznanje manj korenito pa so se spreminjale panoge.

V splošnem je za obdobju 2000-2005 značilno, da ga je zaznamovalo usklajevanje zakonodaje z zahtevami EU, razvoj družbenih pričakovanj v smeri družbeno odgovornega ravnanja, globalizacija poslovanja ter tehnološki razvoj. Hkrati se je izrazito povečevala intenziteta konkurence v večini panog.

Na zaznavanje sprememb v okolju so pomembno vplivali svetovalci oz. zunanji strokovnjaki za področje organizacije. Med obsegom ur njihovega svetovanja in zaznavanja negotovosti okolja obstaja pozitivna korelacija.

Na zaznane spremembe v okolju so se podjetja organizacijsko prilagajajo z organskimi spremembami. Analiza glavnih komponent organizacijskih sprememb je potrdila, da je slednje smiselno razvrstiti v štiri skupine, ki so tesno povezane s prilagoditvami v notranjih situacijskih spremenljivkah tehnologiji, strategiji in zaposlenih.

V obdobju 2000-2005 so v srednjih in velikih slovenskih podjetjih močno izstopale organizacijske spremembe, ki so povezane s strategijo masovnega prilagajanja in profesionalizacijo zaposlenih. V primerjalno manjšem ob-

segu pa so se izvajale spremembe, ki vodijo do večje stroškovne učinkovitosti delovanja (odpuščanje zaposlenih, izločanje dejavnosti ipd.).

Na odločanje o organsko naravnanih organizacijskih spremembah so imeli pomemben vpliv zunanji svetovalci za organizacijo. Večji, ko je bil obseg ur sodelovanja z zunanjimi strokovnjaki, obsežnejše so bile organsko naravnane spremembe v organizaciji. Na področju in prilagajanja organizacije je pojav profesionalnega izomorfizma precejšen.

Spremembe v razmerjih med združbami je smiselno združiti v dve skupini: (1) v skupino sprememb, katerih primarni cilj je hitrejši pretok znanj, razvoj novih znanj in krepitev konkurenčnih prednosti podjetij v mreži; ter (2) v skupino sprememb, katerih primarni cilj je povečevanje poslovne moči podjetja.

V srednjih in velikih slovenskih podjetjih v obdobju 2000-2005 močno izstopa prva skupina spremembe. Podjetja so intenzivno sklepala formalne in neformalne dogovore o sodelovanju, ustanovljala grozde in strateška partnerstva z dobavitelji, podjetji-odjemalci, pa tudi s konkurenti. Deloma je to povezovanje spodbujala zakonodaja, ki je bila naklonjena grozdenju.

Analiza variance je pokazala, da je bilo odločanje o prilagajanju zunanjih razmerij pod precejšnjim vplivom lastništva države. Večji, ko je bil delež (neposrednega ali posrednega) lastništva države, manj izrazito so podjetja spreminjala razmerja s poslovnimi partnerji. Omejevanje tega mehanizma prilagajanja na okolje dolgoročno nima pozitivnega vpliva na preživetje podjetij. S tega vidika je zmanjševanje lastništva države v gospodarskih družbah dobrodošlo.

Literatura:

- Burns, T. & Stalker, G. M. (1994). *The Management of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Burton, R. M. & Obel, B. (2004). *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice, *Sociology*, **6**: 1-22.
- Daft, R.L. (1998). *Organization Theory and Design*, 6.izd., South-Western College, Cincinnati.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, **48**: 147-160.
- Donaldson, L. (1999). The Normal Science of Structural Contingency Theory. *Studying Organization: Theory & Method*. Uredila: Clegg, S.R. & Hardy, C. London: SAGE Publications.
- Jones, G.R. (1998). *Organizational Theory: Text and Cases*, 2. izd., Addison-Wesley Publishing Company, Reading (Mass.).
- Kovač, J. (2002). Organiziranost in management v mrežnih organizacijah. *Organizacija* **35** (6): 359-362.
- Lewin, A. Y. & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms, *Organization Science*, **10** (5): 519-534.

- Lewin, A. Y. et al. (1999). The Coevolution of New Organizational Forms, *Organization Science*, **10** (5): 535-550.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, **83**: 340-363.
- Nelson, R.R. & Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Rant, M. (2006). Ustreznost sprememb v organizaciji združb z vidika dinamičnega organizacijskega ravnotežja, doktorsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rosenkopf, L. & Tushman, M.L. (1994). The Coevolution of Technology and Organization. *Evolutionary Dynamics of Organizations*. Uredila: Baum, J.A.C. & Singh, V.J. New York: Oxford University Press.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies*, New York, Free Press.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction cost economics: The governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics*, **22**: 233-261.

Williamson, O.E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structure alternatives, *Administrative Science Quarterly*, **36**(1): 269-296.

Viri:

Podatki zbrani z anketno raziskavo o ustreznosti sprememb z vidika dinamike organizacijskega ravnotežja, poslano upravam slovenskih podjetij z več kot 50 zaposlenimi, april-maj 2005.

Melita Rant je asistentka za organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, empirično preučuje organizacijske strukture in organizacijsko prilagajanje podjetij ter proces učenja, odločanja in dinamiko organizacijskega ravnotežja. Znanstveno preučevanje temelji na sintezi številnih organizacijskih teorij s poudarkom na teoriji kompleksnosti, situacijski teoriji in evolucijski ekonomiji. Pri pedagoškem delu pokriva predmete iz področja managementa in organizacije. Na mednarodnih znanstvenih povestih, konferencah in v mednarodnih revijah je objavila okoli 30 prispevkov.

Stresne obremenitve na delovnem mestu managerja

Maja Meško¹, Zlatka Meško Štok², Iztok Podbregar³, Damir Karpljuk⁴

¹Ljubljanska cesta 27, 3000 Celje, maja.mesko@gmail.com

²Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva ulica 5, 6104 Koper, Zlatka.Stok@fm-kp.si

³Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede, Kotnikova ulica 8, 1000 Ljubljana, iztok.podbregar@fpvv.uni-mb.si

⁴Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Gortanova ulica 22, 1000 Ljubljana, Damir.Karpljuk@fsp.uni-lj.si

Ekonomski trendi, vedno večje zahteve trga, tehnologija in filozofija vodstva k povečanju storilnosti, hitrega tempa življenja, so pokazatelj, da se stres pojavlja na vseh področjih življenja posameznika, tudi na delovnem mestu. Namen pričujoče raziskave je bil ugotoviti stopnjo stresa, ki ga managerji doživljajo pri svojem delu, identificirati stresorje, ki delujejo na delovnem mestu managerja ter ugotoviti morebitne razlike med izbranimi neodvisnimi spremenljivkami (spol, starost, stopnja izobrazbe) in doživljanjem z delom povezanega stresa pri managerjih. V raziskavo smo vključili 85 managerjev naključno izbranih slovenskih podjetij. Rezultati raziskave so pokazali, da managerji udeleženi v raziskavo v povprečju ocenjujejo svoje delo kot zmerno stresno, da na nanje v povprečju najbolj stresogeno delujejo stresorji, ki so vezani na odnose s sodelavci ter vodstvom podjetja in da ne obstajajo statistično značilne razlike v doživljanju z delom povezanega stresa glede na izbrane socio-demografske spremenljivke.

Ključne besede: managerji, management, organizacija, stres, stresorji pri managerjih.

1 Uvod

Managerji in vodje v organizacijah se velikokrat znajdejo ujeti na eni strani med potrebami in zahtevami zaposlenih na drugi strani pa zahtevami nadrejenih - vršnega managementa. Dolžni so skrbeti za proizvodne programe, zastavljene smotre in cilje podjetja, sprejemati tveganja in odločitve, biti morajo prilagodljivi na spremembe. Sprejemati morajo odločitve o prihodnosti organizacije kot sistema in s tem tudi odločitve o kadrovsko informacijskem sistemu organizacije. Managerji morajo imeti vrsto sposobnosti za delo z ljudmi. Občutek, da teh sposobnosti manager nima, da ne »zna« z ljudmi, vpliva na managerja v podzavesti stresno in se velikokrat ne zaveda, da predstavlja enako tudi nesposobnost sprejemanja nalog in odločitev. Preveč odgovornosti, ki jih mora nositi ena oseba, lahko pomeni visoko raven stresa.

Stres ni nov pojav, doživljaji so ga že naši predniki v preteklosti. Današnje oblike stresa so bistveno drugačne in se razlikujejo od tistih v preteklosti. Nekoč je stres pomagal ljudem preživeti, danes predvsem načenja njihovo zdravje. Ne pojavlja se le na delovnem mestu, temveč tudi na drugih področjih življenja posameznika.

2 Stres

Izraz stres izvira iz latinščine. Prvič je bil uporabljen v angleščini 17. stoletja, in sicer za opis nadloge, pritiska, muke

in težave. V 18. in 19. stoletju se je pomen besede stres spremenil, poslej je pomenil silo, pritisk ali močan vpliv, ki deluje na predmet ali osebo. Ta definicija je hkrati pomenila, da zunanja sila zbuja napetost v predmetu, ta pa skuša ohraniti svojo nedotakljivost, tako, da se opira moči te sile (Spielberger, 1985). V strokovni literaturi zasledimo različne opredelitve stresa. Avtorji ga najpogosteje opredelijo kot telesno in psihološko obremenjenost organizma, ki nastane kot prilagoditveni odgovor na dražljaje v okolju (Fontana in Abouserie, 1993; Statt, 1990; Tomori, 1990) in se izraža v različnih simptomih, kot so glavobol, telesna in psihična utrujenost, pomanjkanje energije, anksioznost, zaskrbljenost, živčnost, napetost, razdražljivost, težave s koncentracijo, zmanjšana produktivnost in kakovost dela (Braham, 1994; Černelič, 1999; Luban – Plozza in Pozzi, 1994; Powell, 1999).

Stres je pogosto pojmovan kot najpogostejša bolezen moderne dobe. Je vzorec negativnih fizioloških stanj in psiholoških odzivov, ki se pojavijo v situacijah, v katerih zaznamo ogrožanje svoje dobrobiti in čutimo, da se z njim ne moremo spoprijeti (Lazarus in Folkman, 1984; Hill, 2001). Je notranji odgovor posameznika na vsak zunanji dogodek ali situacijo, ki vpliva nanj – stresor. Ljudje se pri svojem zaznavanju stresorjev in reagiranju nanje medsebojno razlikujemo, saj stres in dejavniki stresa niso za vse ljudi enaki in enako težko ali lahko rešljivi, pač pa ju določajo posameznikova osebnost, njegove izkušnje, energetska opremljenost, okoliščine v katerih se pojavi, ter šir-

še in ožje okolje, v katerem oseba živi. Pomembni so tudi življenjska naravnost posameznika in trdnost ter kakovost mreže medosebnih odnosov, ki ga obdajajo (Stritih in Možina, 2000; Šfiligoj, 1999).

2.1 Izvori stresa (stresorji)

Izvor stresa, imenovani stresor, je lahko nekaj, kar človeku pomeni oviro, zahtevo, obremenitev ali izziv. Pojavom, ki telesno ali duševno obremenjujejo našo osebnost, pravimo stresorji (Musek, 1993). Dojemanje in učinkovanje stresorjev je odvisno predvsem od značilnosti posameznika in nekaterih značilnosti stresorjev, kot so pomembnost stresorja za posameznika, njegovo trajanje, moč in pogostost (Looker in Gregson, 1993).

Vsi stresorji niso škodljivi ali obremenjujoči. Tako lahko ločujemo pozitivni stres ali eustres od negativnega stresa ali distresa. Psihološko so pomembni predvsem tisti stresorji, ki povzročajo duševne ali vedenjske učinke. Takšnih pa je veliko. Raziskovalci so ugotovili, da so obremenjujoči stresi lahko posledice delovanja enkratnih hudih stresnih dogodkov, lahko pa so posledica delovanja ponavljajočih se vsakdanjih drobnih stresov. Drobni stresi so lahko prijetni in spodbudni, lahko pa so neprijetni. Drobni pozitivni stresi so lahko pomembna sestavina našega dobrega počutja in kakovosti našega življenja (Musek, 1993).

Povzročitelji stresa lahko izvirajo iz dela, družinskega okolja ali pa iz osebnostnih značilnosti posameznika. Stres na delu nastaja zaradi čezmernih obremenitev, nezadovoljstva z delom, povečane odgovornosti, tekmovalnosti, občutka neustreznosti in slabih medosebnih odnosov (Možina, 1998). Pomembni izvori stresa so ne glede na pango: časovni pritiski, nezmožnost vplivanja na obseg dela, nezmožnost razporejanja svojega dela, neupoštevanje delavčevega mnenja (Molan, 2005). Nagnjenost k stresu je zlasti pogosta pri ljudeh z veliko delovno vneto, stalno napetostjo in nestrpnostjo in ljudeh, ki delajo pod nenehnim pritiskom (Možina, 1998).

Vzroki stresa na delovnem mestu so največkrat: ne-realni roki, nejasen opis delovnih nalog, neopredeljenost pristojnosti, nepristnost priznanj in nagrad, nezmožnost pritožb, velika odgovornost, pooblastila oz. pristojnosti, majhen vpliv na odločanje, pomanjkanje podpore pri delu in sodelovanju, pomanjkanje nadzora, pomanjkanje vzpodbud, majhna podpora lastnemu razvoju, nestalnost oz. nezanesljivost delovnih mest, izpostavljenost predsodkom zaradi let, spola, rase, narodnosti ali vere, delo v neugodnih in nevarnih delovnih razmerah, nezmožnost izkoriščanja svojih znanj in sposobnosti, slaba klima v podjetju, usodne posledice majhnih napak oz. nepozornosti (Teržan, 2002). Stres na delovnem mestu se največkrat pojavlja zaradi neustrezne politike informiranja, metod vodenja, pomanjkanja kompetenc, pomanjkanja zaupanja, metod dela, oblikovanja delovnega mesta, normiranosti dela in hierarhičnega redu (Lanz, 1998).

Menon in Akhilesh (1994) sta v raziskavi, kjer sta ugotavljala funkcionalno odvisnost stresa med 128 mana-

gerji, ugotovila, da je 8 stresorjev in sicer: nejasne situacije, delovni pritiski, službena potovanja, biti posrednik med glavnim vodstvom in delavci, odgovornost za ljudi, odgovornost za delo, status funkcionalnega področja ter krizne situacije, odvisnih od funkcionalnega področja in ne od starosti managerja, pozicije v hierarhiji ter delovne dobe.

Manshor, Fontaine in Choy (2003) so v raziskavi, kjer so ugotavljali stresorje na delovnem mestu 440 malezijskih managerjev v multinacionalnih podjetjih, ugotovili, da so glavni viri stresa pri managerjih preobremenjenost z delom, delovni pogoji in medosebni odnosi.

2.2 Posledice stresa

Nihče ni povsem odporen proti stresu. Stres lahko prizadene vsakogar, saj je pomemben in bistven del našega življenja. Nastaja kot neizogibna posledica naših odnosov z nenehno spreminjajočim se okoljem, ki se mu moramo prilagajati (Looker in Gregson, 1993). Ali bo dejavnik iz okolja stresor, je odvisno od posameznika in njegovega dojemanja tega, kar se mu dogaja. Stres se pojavi pri njem takrat, ko zazna, da je situacija, v kateri je, zanj nevarna in ne more obvladati morebitne nevarnosti ali zahtev. Pri dolgotrajni izpostavljenosti stresu pride pri posamezniku do čezmernega odziva, ki se izraža na fizični, vedenjski ali psihični ravni. Takšni odzivi lahko privedejo do škodljivih posledic v obliki bolezni, čustvenih težav in slabše opravljenega dela (Greenberg in Baron, 2000).

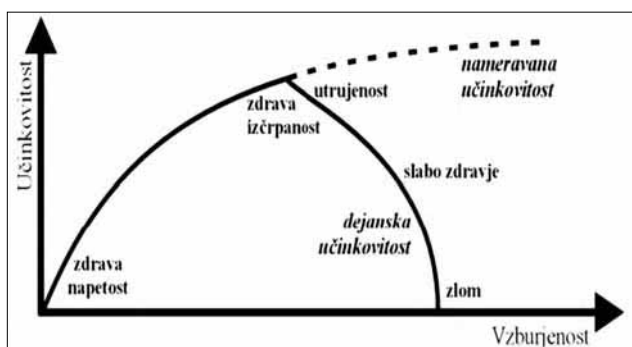
Selye (1976; po Rakovec, 2002) je predstavil model splošnega prilagoditvenega ali adaptacijskega sindroma, po katerem se na stresor vedno odzovemo z enakim vzorcem telesnih reakcij, ne glede na njegov vzrok. Daljša izpostavljenost pa povzroči tri faze: alarm, odpor in izčrpanost. V fazi alarma se zavemo stresorja, prvi hip smo zmedeni in vznemirjeni, smo v šoku in potrebujemo čas, da se zberemo ter spoprime s težavo. Faza odpora se sproži, ko zaznamo stresno situacijo. Imenuje se tudi faza splošnega adaptacijskega ali prilagoditvenega sindroma. Faza izčrpanosti pa nastane, če se stresno stanje nadaljuje. Kot posledica te faze se lahko pojavi bolezen in različne motnje v telesnih funkcijah. Pojavijo se občutja nemoči, brezupa in brezvoljnosti.

Managerji v organizacijah se zelo pogosto znajdejo v zelo težki situaciji in so velikokrat v izoliranem položaju. Odgovorni so nadrejenim, so nosilci programov, dolžni so upoštevati zastavljene dogovore, se držati zastavljenih rokov, svoje zaposlene znati voditi, motivirati in stimulirati ter morajo biti prilagodljivi na spremembe, ki se dogajajo v notranjem in zunanem okolju organizacije. Delovno mesto kot varno in zdravo okolje, v katerem lahko zaposleni ali posameznik najde dolgoročno zadovoljstvo, postaja vedno težje dosegljivo. Ekonomski trendi, vedno večje zahteve trga, tehnologija in filozofija vodstva k povečanju storilnosti, hitrega tempa življenja, so pokazatelj, da se stres pojavlja ne samo na delovnem mestu ampak tudi na drugih področjih življenja posameznika, kjer »stare« vrednote nimajo več veljave (Heller in Hindle, 2001).

V mnogih podjetjih niso seznanjeni s posledicami stresa na delovnem mestu. Posledice neučinkovitosti posameznikov ali celo managerjev pripisujejo drugim dejavnikom in ne stresu. Prav managerji pa večino svojega časa preživijo na delovnem mestu, kar vpliva na nepravilno prehrano in pomanjkanje telesne aktivnosti, kar pa še dodatno povečuje stres. Stres in preobremenjenost pa zmanjšujeta celotno in normalno delovanje zaposlenih in managerjev. Posledice stresa se odražajo (Heller in Hindle, 2001):

- v zmanjšanju učinkovitosti pri delu in
- v stroških poslovanja

Po Evansu in Rusellu (1992) povzamemo model Petra Nixona, kardiologa iz Velike Britanije, Londona, ki je proučeval posledice stresa na človekovo delovanje. Nixon je predpostavil, da je človek utrujen zaradi trdega dela in premalo počitka. Predpostavljal je, da lahko človek to neravnotežje popravi, da se dobro spočije, ter vzpostavi ravnotežje ter si ponovno nabere moči za delo in življenje. Če se takšna utrujenost in nihanja ponavljajo, se nam zgodi, da smo utrujeni, pred nami pa je še veliko nedokončanega dela in nalog. Prepričani smo, da bomo kos zahtevam, ki jih bomo z ritmom »dveh noči« razrešili. Naša predvidevanja držijo, če še nismo šli preko vrha krivulje, tako lahko resnično povečamo svojo učinkovitost. Problem se pojavi, če je naša učinkovitost že dosegla vrhunec zaradi ponavljajočih se nihanj in bo naša učinkovitost zaradi stresa in vznurjenosti pričela padati. Znajdemo se v začaranem krogu izčrpanosti, postajamo vedno bolj utrujeni, otopeli, nesposobni in nezmožni, kljub želji opraviti delo kvalitetno. Kljub temu smo sprva in vedno znova prepričani, da znamo delo opraviti dobro, povečamo zato napore in se še bolj trudimo, a pri tej oceni nismo objektivni. Tako pride sčasoma do zloma. Nixon (po Evans in Russell, 1992) je razvil pot, katero posameznik prehodi od zdrave in običajne utrujenosti, do izčrpanosti in nemoči. To pot prikazujemo na sliki 1.



Slika 1. Krivulja človekovega delovanja (Evans in Russell, 1992).

S problemom učinkovitosti so se ukvarjali tudi drugi. S povezavo med stresom in delovanjem zaposlenega po avtorjih George in Jones (1996). Predpostavili so, da nizka stopnja stresa stimulira telo in povečuje zmožnost reagiranja na delovne zahteve. Ob izpostavljanju manjših in kratkotrajnih pritiskov na posameznika, ti učinkujejo

tako, da posameznik dela bolje, intenzivneje in hitreje. Lahko rečemo učinkoviteje.

Ta model je povezava med stresom in delovanjem, z narobe obrnjeno krivuljo U, opisuje reakcijo na stres skozi čas, na spremembe in intenzivnost stresa. Predpostavlja se, da ima lahko celo zmerna stopnja stresa, ki je prisotna daljše obdobje, dolgoročne negativne posledice na delovanje, saj kontinuirana intenzivnost stresa izčrpa posameznika in zmanjšuje njegove vire energije, medtem ko velika stopnja stresa lahko ovira zaposlene pri opravljanju svojega dela (Robbins, 1996). Prelomna točka je odvisna od osebnostne lastnosti, psihosocialnih dejavnikov posameznika ter njegove odpornosti na stres.

Podobno kot Nixon pa se je s problemom učinkovitosti ukvarjal tudi Yorkes-Dodsonov. V njegovem zakonu opredeljuje in pravi, da ima določena raven stresnih vznurjenj pozitiven vpliv na učinkovitost pri delu. V svoj model je vključil dve skrajnosti, saj je predpostavljal, da smo ljudje brez pozitivne ali negativne spodbude sposobni opravljati svoje delo, vendar smo pri tem počasni in neučinkoviti. Prva skrajnost je pozitivna spodbuda: motivacija in spodbuda z denarno nagrado, druga skrajnost je negativna spodbuda oziroma kaznovanje z elektrošoki in z njo povezan strah pred njim. Zagotovo oba dejavnika delujeta na zaposlenega stresno. Temu moramo pristihi še vsakdanji stres, v vsakdanjem življenju posameznika.

Positivna spodbuda, denarna nagrada naj bi bila po njegovem mnenju ravno prava spodbuda za najvišjo učinkovitost zaposlenih. Negativna spodbuda, kazni zaposlene stresno obremenjuje, in so zaradi tega nesposobni opraviti delo učinkovito. Zaradi nakopičenega stresa začnejo zaposleni delovati pod optimalno raven, kar se kaže tudi v učinkovitosti organizacije (Powell, 1999).

Stroškov kot posledico stresa zaposlenih v notranjem okolju organizacije, to je v delovnem okolju, ne moremo natančno opredeliti, saj ni jasno določena numerična višina stroškov, katerih vzrok je stres, temveč gre največkrat za ocenjene in predvidene višine stroškov. Zveza med vzroki in posledicami mnogokrat ni povsem jasna, zato ti podatki večinoma temeljijo na ocenjevanju, ugibanju. Obenem pa jih ni mogoče zanesljivo primerjati med organizacijami, kaj šele med državami. Stroški se kažejo kot na primer odsotnost z dela, slabi rezultati, slaba kakovost storitve, visoka fluktuacija kadrov, nezadovoljni delavci, slab ugled podjetja. Posameznik se lahko zateče k nezdravim vedenjskim vzorcem v prepričanju, da bo z njihovo pomočjo boljše deloval na pritiskih stresa v delovnem okolju.

Stres na delovnem mestu predstavlja zelo resen problem, pri katerem večkrat prihaja do predstavljanja, da ga težko definiramo in kontroliramo (Cox in Gonzales, 2002).

Stres na delovnem mestu, njegovi vzroki in posledice so v članicah EU zelo razširjeni. Po raziskavah, so managerji v državah pristopnicah v EU bolj pod stresom in preobremenjeni z delom kot njihovi zahodni kolegi, kar je zagotovo povezano s prehodom planskega gospodarstva v tržno gospodarstvo in povečano konkurenco. Na podlagi številnih raziskav so izračunali, da gre zaradi izostankov dela, ki so posledica bolezni, povezanih s stresom, vsako

leto v nič vsaj sto milijonov delovnih dni (Looker in Gregson, 1994).

Strokovnjaki ocenjujejo, da stroški v zvezi s stresom in z njim povezanimi psihološkimi problemi v članicah EU predstavljajo kar 3-4% BDP, kar letno znaša 265 milijard Evrov (Levi, 2004). V USA stane stres gospodarstvo letno več kot 150 milijard dolarjev, kaže se v naslednjih dejavnikih: odsotnost z dela, zmanjševanje učinkovitosti dela fizično prisotnih zaposlenih, toda duševno odsotnih. V Veliki Britaniji pripisujejo 60% odsotnosti z dela motnjam, ki jih povzroča stres (Heller in Hindle, 2001). Izguba zdravja ni niti največji niti edini strošek v organizacijah. Napake in napačne odločitve, ki jih delajo zaposleni pod vplivom stresa, stanejo mnogo več (Traven, 2005).

V raziskavi (Aparicio, 2004) v Evropi od 147 milijonov vprašanih delojemalcev trdi, da so pri delu pod velikim pritiskom. Od teh ena tretjina ne organizira svojega dela, več kot ena četrtnina pa ne sme sodelovati pri razporejanju svojega dela, nadalje 45% vprašanih trdi, da opravljajo monotono delo, 50%, da izvajajo kratka ponavljajoča, rutinska dela. Iz tega lahko izhajamo, da delovno pogojeni vzroki stresa prispevajo k aktualnim boleznim, saj kar 13% delojemalcev toži o glavobolih, 17% o bolečinah v mišicah, 30% o bolečinah v hrbtenici, 20% o zasedanosti, in 28% o stresu.

Stresne dogodke je možno razumeti tudi kot prilagoditvene zahteve, zaradi katerih pride do psihofiziološke napetosti, ki lahko kumulira kot somatska bolezen. Pot od stresnega dogodka do bolezenskih simptomov je zapletena in odvisna od mnogih vidikov, ki jih je potrebno proučiti. Ti vidiki so pretekle izkušnje, obrambni mehanizmi, fiziološke reakcije, strategije spoprijemanja s stresom in bolezenska vedenja (Selič, 1999).

Dolgotrajna izpostavljenost stresu in z njo povezana kronična fiziološka vzbujenost predstavlja močno obremenitev presnovnih, kardiovaskularnih in imunskih funkcij, zato je lahko dejavnik v razvoju psihičnih in psihosomatskih motenj in bolezni (Sket in Živin, 2001).

3 Cilji raziskave

Pri raziskavi smo si zastavili 3 glavne cilje in sicer:

1. Ugotoviti stopnjo stresa, ki ga managerji doživljajo pri svojem delu.
2. Identificirati stresorje, ki delujejo na delovnem mestu managerja.
3. Ugotoviti morebitne razlike med izbranimi neodvisnimi spremenljivkami (spol, starost, stopnja izobrazbe) in doživljanjem z delom povezanega stresa pri managerjih.

4 Hipoteze raziskave

H1: Managerji doživljajo pri svojem delu visoko stopnjo stresa (svojo delo ocenjujejo od zelo do izjemno stresno).

H2: Najbolj stresogeno na delovnem mestu managerja delujejo stresorji, vezani na delo managerja.

H3: Med managerji ni statistično značilnih razlik v doživljanju z delom povezanega stresa glede na izbrane socio-demografske spremenljivke (spol, starost, stopnja izobrazbe).

5 Metoda

5.1 Vzorec udeležencev

Vzorec udeležencev je zajel 85 managerjev naključno izbranih slovenskih podjetij, od tega 43 žensk in 42 moških. Vzorec je bil izbran po tehniki naključnega vzorčenja.

5.2 Pripomočki raziskave

Za namen raziskave je bil skonstruiran vprašalnik Stresne obremenitve na delovnem mestu managerja. V vprašalniku so uporabljene odgovorne lestvice Likertovega tipa. Vprašalnik je sestavljen iz štirih delov in sicer:

1. Sociodemografski podatki udeležencev raziskave
2. Vprašanja povezana s subjektivno oceno stopnje stresa
3. Lista namenjena identifikaciji potencialnih stresorjev povezanih s poklicem managerja
Stresorji so razdeljeni v štiri večje kategorije:
 - zaposlenci (dejavniki, povezani z vedenjem zaposlenecv),
 - delovni pogoji (dejavniki, ki se nanašajo na delovne pogoje),
 - delo managerja (dejavniki, ki se nanašajo na strokovno delo managerja),
 - odnosi s sodelavci, drugimi managerji (dejavniki medosebnih odnosov na delovnem mestu).

5.3 Metode obdelave podatkov

Podatki so bili obdelani s pomočjo statističnega programa SPSS za Windows. Uporabljene so bile naslednje statistične metode obdelave podatkov:

- deskriptivna statistika ter frekvenčna porazdelitev za spremenljivke,
- t-test in enosmerna analiza variance - za preverjanje statistične pomembnosti razlik med izbranimi neodvisnimi spremenljivkami in doživljanjem z delom povezanega stresa.

Vse statistično pomembne zaključke smo sprejemali na ravni 5% nivoja tveganja.

6 Rezultati raziskave in diskusija

6.1 Deskriptivna statistika

Rezultati ankete kažejo, da najštevilčnejša starostna skupina med 31-40 let (49,4%), 34,1% managerjev udeležencev

Tabela 1: Strukturni delež managerjev po številu zaposlenecv v podjetju.

	Frekvenca		Procent udeležencev	
10 in manj		12		14,1
20-50		15		17,6
51-250		29		34,1
251 in več		29		34,1
Skupaj		85		100,0

Tabela 2: Strukturni delež managerjev po vrsti podjetja.

	Frekvenca		Procent	
proizvodno		15		17,6
trgovinsko		17		20,0
storitveno		28		32,9
zdravstvo		4		4,7
šolstvo		4		4,7
drugo		17		20,0
Skupaj		85		100,0

nih v raziskavo je starih od 41-50 let, najmanjši delež managerjev pa pripada skupini mlajših od 30 let (16,5%).

Največji delež pripada skupini z visoko izobrazbo (92,9% managerjev udeleženih v raziskavo). 41,2% managerjev udeleženih v raziskavo se uvršča v skupino z delovno dobo med 11 in 20 let, 27,1% pa med 6 do 10 let, ostali imajo več kot 20 ali manj kot 6 let delovne dobe. Tabela 1 pa nam prikazuje strukturni delež udeležencev v raziskavi po številu zaposlenecv v podjetju, kjer so zaposleni.

Iz tabele 1 lahko vidimo, da je največ managerjev, udeleženih v raziskavi, zaposlenih v podjetjih, ki imajo med 51 in 250 zaposlenecv ter več kot 251 zaposlenecv (68,2%).

Tabela 2 nam prikazuje strukturne deleže udeležencev raziskave po vrsti podjetja. Največ managerjev dela v storitvenih podjetjih (32,9%), najmanj pa v zdravstvu in šolstvu.

49,4% udeležencev raziskave še ima poleg rednih delovnih obveznosti še dodatne obveznosti.

6.2 Preverjanje hipotez

Prva hipoteza se glasi: Managerji doživljajo pri svojem delu visoko stopnjo stresa (svojo delo ocenjujejo od zelo

do izjemno stresno). To hipotezo smo preverjali s pomočjo strukturnih deležev odgovorov, ki so prikazani v tabeli 3.

Hipotezo 1 lahko le delno sprejmemo, saj je le 27,1% managerjev ocenilo njihovo delo kot zelo do izjemno stresno. 61,2% managerjev ocenjuje svoje delo kot zmerno stresno, 11,8% pa kot nekoliko stresno.

Mesto managerja in njegovo delo zahteva veliko obremenitev. Managerji udeleženi v raziskavo doživljajo svoje delo v povprečju manj stresno kot smo pričakovali. Razlog za takšne rezultate je morda v tem, da managerji svoje delo radi opravljajo in so z njim zadovoljni, rezultati različnih študij pa kažejo, da so specifični stresorji na delovnem mestu izhajajo ravno iz razloga da oseba ne opravlja dela, ki si ga želi in se ne more identificirati s svojim delom (Luban-Plozza in Pozzi, 1994).

Sklope stresorjev so udeleženci raziskave ocenjevali na lestvici od 1 do 5. Pri vsaki postavki so obkrožili ustrezno številko pri čemer je številka 1 pomenila, da dejavnik omenjen v postavki doživljajo povsem nestresno, 2 nekoliko stresno, 3 zmerno stresno, 4 zelo stresno ter 5 kot izjemno stresno. Iz tabele 4 je razvidno, da na managerje udeležene v raziskavi v povprečju najbolj stresogeno delujejo stresorji, ki so vezani na odnose s sodelavci in dru-

Tabela 3: Strukturni delež odgovorov na vprašanje v zvezi s stopnjo stresa, ki ga managerji doživljajo pri svojem delu.

	frekvenca	procent	kumulativni procent
povsem nestresno	0	0,0	0,0
nekoliko stresno	10	11,8	16,5
zmerno stresno	52	61,2	77,6
zelo stresno	14	21,2	94,1
izjemno stresno	5	5,9	100,0
Skupaj	85	100,0	

Tabela 4: Aritmetične sredine sklopov stresorjev na delovnem mestu managerja.

	zaposlenci	delovni pogoji	delo managerja	odnosi
M	2,8736	2,8153	3,0778	3,1606
SD	1,059	0,995	0,897	0,986

Legenda: zaposlenci – stresorji vezani na zaposlence; delovni pogoji – stresorji vezani na delovne pogoje; delo managerja – stresorji vezani na delo managerja; odnosi – stresorji vezani na odnose s sodelavci in drugimi managerji.

gimi managerji (na primer slabi odnosi v organizaciji, pomanjkanje prijateljskega vzdušja med sodelavci, pomanjkanje podpore s strani drugih managerjev, slaba komunikacija, premalo povratnih informacij, ...). Takoj na drugem mestu so stresorji vezani na delo managerja (na primer vsiljen ritem dela, obremenjenost, prehitro tempo, organizacija dela, uvajanje novih programov, ...). Hipotezo 2, ki pravi, da najbolj stresogeno na delovnem mestu managerja delujejo stresorji, vezani na delo managerja, torej lahko zavrnamo.

Najpogostejše stresne okoliščine nastajajo v odnosih z ljudmi, zlasti na delovnem mestu. Poglavitno doživljanje stresa je povezano z ogroženostjo človekove samozavesti, spoštovanja in bojznijo zaradi izgube socialne varnosti (Možina, 1998). Hans Selye (1974), oče medicine stresa, je dejal, da je eden izmed najbolj stresnih aspektov življenja naučiti se živeti drug z drugim. Dobri odnosi med člani skupine so ključni dejavnik zdravja posameznika in organizacije (Selye, 1974). Tudi raziskave na področju odnosov

na delovnem mestu so pokazale, da se psihosomatski simptomi stresa pojavljajo večinoma v primerih, ko so odnosi s sodelavci ter vodstvom podjetja slabi (Cooper in Payne, 1991).

Statistično značilne razlike pri doživljanju z delom povezanega stresa glede na izbrane socio-demografske spremenljivke (spol, starost ter izobrazba) udeležencev raziskave smo preverjali s pomočjo t-testa in enosmerne analize variance za preverjanje statistične pomembnosti razlik med izbranimi neodvisnimi spremenljivkami. Postavke, ki so se nanašale na neprijetnost doživljanja stresnih situacij na delovnem mestu, so udeleženci ocenjevali na lestvici od 1 do 5 in sicer 1 pomeni, da stresno stanje oseba doživlja kot povsem nemoteče, 2 kot nekoliko moteče, 3 kot zmerno moteče, 4 kot zelo moteče in 5 kot izjemno moteče. Z delom povezan stres smatramo stresne situacije kot so na primer: preobremenjenost pri delu, hitrejši tempo dela, pomanjkanje časa, odnosi na delovnem

Tabela 5: Deskriptivna statistika pri ugotavljanju razlik med spoloma.

spol	M	N	SD	Me
ženski	2,683	43	0,939	2,75
moški	2,383	42	0,850	2,27
Skupaj	2,534	85	0,904	2,46

Legenda: M – aritmetična sredina; N – numerus; SD – standardna deviacija; Me – mediana.

Tabela 6: Deskriptivna statistika pri ugotavljanju razlik med starostnimi skupinami.

starost	M	N	SD	Me
30 let in manj	2,685	29	0,810	2,75
31-40 let	2,355	42	0,862	2,23
41-50 let	2,762	14	1,143	2,44
Skupaj	2,535	85	0,904	2,46

Legenda: M – aritmetična sredina; N – numerus; SD – standardna deviacija; Me – mediana.

Tabela 7: Rezultati enosmerne analize variance za ugotavljanje razlik med starostnimi skupinami.

	Vsota kvadratov	Stopnje svobode	Sredina kvadratov	F	Statistična značilnost
Med skupinami	6286,324	2	3143,162	1,697	,190
Znotraj skupin	151846,782	82	1851,790		
Skupaj	158133,106	84			

Tabela 8: Deskriptivna statistika pri ugotavljanju razlik med stopnjo izobrazbe.

izobrazba	M	N	SD	Me
Višja	2,698	4	1,190	2,69
Visoka	2,529	79	0,908	2,46
Magisterij	2,437	2	0	2,44
Skupaj	2,534	85	0,904	2,46

Legenda: M – aritmetična sredina; N – numerus; SD – standardna deviacija; Me – mediana.

Tabela 9: Rezultati enosmerne analize variance za ugotavljanje razlik med stopnjo izobrazbe.

	Vsota kvadratov	Stopnje svobode	Sredina kvadratov	F	Statistična značilnost
Med skupinami	295,498	2	147,749	,077	,926
Znotraj skupin	157837,608	82	1924,849		
Skupaj	158133,106	84			

mestu, stres povezan z organizacijsko klimo, neredna prehrana na delovnem mestu, dodatne delovne naloge,...

V raziskavi je sodelovalo 43 žensk in 42 moških managerjev. Ženske v povprečju doživljajo z delom povezan stres s stopnjo 2,68, moški pa z 2,38, kar pomeni, da ženske doživljajo stres za bolj motečega kot moški na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da stresno stanje oseba doživlja kot povsem nemoteče, 2 kot nekoliko moteče, 3 kot zmereno moteče, 4 kot zelo moteče in 5 kot izjemno moteče. T-test za preverjanje statistične pomembnosti razlik med spoloma je pokazal, da pa razlika med skupinama (spol) ni statistično značilna pri 5% tveganju ($p > 0.05$), (stopnja značilnosti=1.27).

Statistično značilne razlike pri doživljanju z delom povezanega stresa glede na starostne skupine smo ugotavljali s pomočjo enosmerne analize variance. Ugotovili smo, da med starostnimi skupinami ni statistično značilnih razlik na pri 95% intervalu zaupanja ($p > 0.05$).

Statistično značilne razlike pri doživljanju z delom povezanega stresa glede na stopnjo izobrazbe smo ugotavljali s pomočjo enosmerne analize variance. Ugotovili smo, da med skupinami ni statistično značilnih razlik na pri 95% intervalu zaupanja ($p > 0.05$).

Hipotezo 3, ki pravi da med managerji ni statistično značilnih razlik v doživljanju z delom povezanega stresa glede na izbrane socio-demografske spremenljivke (spol, starost, stopnja izobrazbe), s 5% tveganjem sprejmemo.

7 Zaključek

Stres postaja zelo velik problem delovnega sveta. Svetovne zdravstvene organizacije z veliko skrbjo opazujejo naraščanje problemov, ki so povezani s stresom na delovnem mestu (Perimäki – Dietrich, 2002). Stres prizadene ne samo posameznika, zaposlenega v podjetju, ampak tudi organizacijo. Organizacijski stres se ugotavlja s stopnjo odsotnosti zaposlenih z dela in s kakovostjo samega dela. Organizacije z visoko stopnjo odsotnosti z dela, veliko fluktuacijo kadrov, slabimi medosebnimi odnosi, zgubljanju na ugledu, kakovosti in image-u. Razlogi za to so lahko

od nejasno opredeljenih in nepravim ali prekrivajočim opisom del in nalog do neustrezne komunikacije, slabih delovnih pogojev.

Za preprečevanje stresa na delovnem mestu in delovno pogojenih zdravstvenih težav morajo biti v organizacijah pozorni na: načrtovanje delovnega časa, zaposlenim omogočiti sodelovanje pri odločitvah in ukrepih, ki so vezani na njihovo delovno mesto, dodelitev dela mora biti v skladu z znanji in sposobnostmi posameznega zaposlenega, delovne naloge naj dajejo občutek smiselnosti dela, vloge in odgovornosti naj bodo jasno definirane, omogočeno naj bo medsebojno sodelovanje, podpora in ustrezna pomoč med sodelavci, nejasnostim v zvezi z varnostjo delovnega mesta in pričakovanji za doseganje kariere se je potrebno izogibati, istočasno pa spodbujati zaposlene za pridobivanje znanja, izobraževanja ter skrbeti za širitev zaposlitvenih zmožnosti. Dolžnosti delodajalcev pri omejevanju in odpravljanju stresa so: prizadevati si preprečiti stres v organizaciji, oceniti tveganje za nastanek stresa, ter s tem odkriti pritiske na delovnem mestu, ki bi lahko povzročili ravni stresa, lahko tudi določi kdo in katero delovno mesto je izpostavljeno večji oceni tveganja, delodajalci morajo sprejeti po navodilu Evropske agencije za zdravje in varnost pri delu ustrezne ukrepe za preprečitev škode.

Organizacije v Sloveniji bodo za preprečevanje stresa na delovnem mestu, morale veliko postoriti, saj se še nekatere organizacije ta trenutek ne zavedajo pomembnosti stresa in njegovih posledic. Za obvladovanje pojava stresa bodo morale izvajati vrsto ukrepov, ter pridobljena sredstva za pokrivanje stroškov, nameniti za preprečevanje posledic stresa na delovnem mestu. Strategija politike organizacije naj pri uresničevanju ciljev vključuje vse zaposlene, kajti le z njihovim sodelovanjem pri načrtovanju in izvajanju bodo zastavljeni cilji tudi doseženi.

8 Reference

Aparicio, J. C. (2002). Stress am Arbeitsplatz - ein wachsendes Problem. *Magazine*, 5 (Stress lass nach! Bewusster Umgang

- mit Stress): 14-15, dosegljivo na <http://osha.eu.int> (20.4.2007).
- Braham, B. J. (1994). *Managing stress: keeping calm under fire*. Irwin Professional Publishing, Burr Ridge, New York.
- Cooper, C.L. & Payne, R. (1991). *Personality and Stress: Individual Differences in the Stress Process*. John Wiley & Sons, Chichester and New York.
- Cox, T., Rial-Gonzalez, E. (2002). Arbeitsbedingter Stress: Das europäische Bild. *Magazine*, 5 (Stress lass nach! Bewusster Umgang mit Stress): 4-6, dosegljivo na <http://osha.eu.int> (20.4.2007).
- Černelič, M. (1999). Izvori stresa. *Primorska srečanja*, 23(219-220): 573-576.
- Evans, R. & Russell, P. (1992). *Ustvarjalni manager*. Alpha center, Ljubljana.
- Fontana, D. & Abouserie, R. (1993). Stress levels, gender and personality factors in teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 63(2): 261-270.
- George, M. J. & Jones, R.G. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. Addison Wealey, Harlow.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2000). *Behaviour in organizations*. Prentice Hall, London.
- Heller, R. & Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Hill, G. (2001). *Psihologija: shematski prikaz*. Tehniška založba Slovenije, Ljubljana.
- Lanz, H.A. (1998). *Die Stressfreie Organization*. SmartBooks Publishing AG, Kilchberg.
- Lazarus, S.R. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company, New York.
- Looker, T. & Gregson, O. (1993). *Obvladajmo stres: kaj lahko z razumom storimo proti stresu?* Cankarjeva založba, Ljubljana.
- Luban-Plozza, B. & Pozzi, U. (1994). *V sožitju s stresom*. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Manshor, A.T., Fontaine, R. & Choy, C.S. (2003). Occupational stress among managers: a Malaysian survey. *Journal of Managerial Psychology*, 18(6): 622-628.
- Menon, N. & Akhilesh, K.B. (1994). Functionally Dependent Stress among Managers: A New Perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 9(3): 13-22.
- Molan, M. (2005). Vpliv hrupa na razpoložljivost delavcev v novih tehnoloških okoljih. *Sanitas et labor*, 4(1): 107-122.
- Možina, S. (1998). *Management kadrovskega vira*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Musek, J. (1993). *Osebnost in vrednote*. Educy, Ljubljana.
- Powell, T. (1999). *Kako premagamo stres*. Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Perimäki-Dietrich, R. (2002). Stress gemeinsam bekämpfen. *Magazine*, 5 (Stress lass nach! Bewusster Umgang mit Stress): 14-15, dosegljivo na <http://osha.eu.int> (20.4.2007).
- Rakovec, Z. F. (2002). *Zdravstvena psihologija*. Visoka zdravstvena šola, Maribor.
- Selič, P. (1999). *Psihologija bolezni našega časa*. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
- Selye, H. (1974). *Stress without Distress*. J.B. Lippincott, Philadelphia, PA.
- Sket, D., & Živin, M. (2001). Patofiziološke osnove psihosomatskih motenj. V S. Ribarič (Ur.), *Izbrana poglavja iz patološke fiziologije* (str. 335-342). Medicinska fakulteta, Inštitut za patološko fiziologijo, Ljubljana.
- Spielberger, C. (1985). *Stres in tesnoba*. Pomurska založba, Murska Sobota in Centralni zavod za napredek gospodinjstva, Ljubljana.

- Statt, D. A. (1990). *The concise dictionary of psychology*. Routledge, London.
- Stritih, B. & Možina, M. (2000). Nova strategija pomoči v socialnem delu: študijsko gradivo za predmet teorije pomoči. VŠSD, Ljubljana.
- Sfilogoj, Ž. M. (1999). *Stres in osebnostne motnje*. Seminarska naloga. Filozofska fakulteta, Ljubljana.
- Tomori, M. (1990). *Psihologija telesa*. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Traven, S. (1998). *Management človeških virov*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Maja Meško je študentka doktorskega študija kineziologije na Univerzi v Ljubljani, Fakulteti za šport. Diplomirala je iz psihologije na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani. Deluje na področju civilnega letalstva. Njeni raziskovalni interesi zavzemajo področja: ravnanje s človeškimi viri, managementa, organizacijske kulture in socialne klime v podjetjih, psihologije športa, psiholoških značilnosti in gibalnih sposobnosti civilnih in vojaških pilotov. Maja Meško objavlja tudi znanstvene in strokovne članke v različnih revijah.

Zlatka Meško Štok je višja predavateljica na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management Koper. Več kot 18 let je bila managerka v proizvodnem, trgovskem in storitvenem podjetju, tako da ima bogate izkušnje iz prakse in gospodarstva. Objavila je v domačih in tujih revijah več strokovnih člankov na temo managementa in marketinga in je mentorica študentom pri pripravi diplomskih nalog. Aktivno se s prispevki udeležuje na mednarodnih in domačih konferencah. Akademsko kariero nadaljuje s pripravo projekta doktorskega študija na temo Management znanja kot temelj odličnosti sodobnih podjetij.

Iztok Podbregar je vrhunski strokovnjak za letalstvo in aktivno sodeluje z domačimi in tujimi raziskovalnimi ustanovami. Na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru deluje kot izredni profesor za področje kadrovskega menedžmenta, na Fakulteti za logistiko kot predavatelj za predmet vojaške logistike, od oktobra 2006 pa je tudi nosilec predmeta Nadzorstvo obveščevalno-varnostnih sistemov na Fakulteti za varnostne vede, Univerze v Mariboru. Dr. Izток Podbregar ima objavljenih precej znanstvenih in strokovnih člankov v slovenskih in tujih revijah.

Damir Karpljuk je strokovnjak na področju didaktike športne vzgoje, zdravstvene vzgoje, borilnih športov, motoričnih sposobnosti šolskih in predšolskih otrok, oseb s posebnimi potrebami. Na Fakulteti za šport Univerze v Ljubljani deluje kot izredni profesor na področju gibalne dejavnosti posameznikov s posebnimi potrebami. Dr. Damir Karpljuk ima objavljenih 454 bibliografskih enot od tega 42 izvornih znanstvenih člankov.

Razvoj avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji: Študija primera podjetja ACH, d. d.

Vlado Dimovski¹, Judita Peterlin², Sandra Penger¹

¹Ekonomski fakulteta, Univerza v Ljubljani, Kardeljeva ploščad 17, 1101 Ljubljana, Slovenija,
vlado.dimovski@ef.uni-lj.si, sandra.penger@ef.uni-lj.si

²Pod gozdom 43, 1236 Trzin, Slovenija, judiana28@gmail.com

Vodilni kadri v sodobnih učečih se organizacijah spoznavajo, da za uspešno vodenje ni potreben le visok formalni status v organizacijski hierarhiji, ampak vse bolj tudi osebnostni vidik tistega, ki vodi zaposlene. Nenehno porajajoče se spremembe, njihova stalnost in razpršenost od voditeljev zahtevajo sposobnost uravnoteženja tradicionalnih znanj z novo pridobljenimi izkušnjami. Cilj prispevka je prek teoretične analize koncepta avtentičnega voditeljstva in kvalitativne raziskave študije primera slovenskega podjetja pojasniti vpliv in vlogo razvoja avtentičnega voditeljstva pri uresničevanju modela učeče se organizacije. V prispevku je poudarjen pomen razvoja avtentičnih voditeljev v učeči se organizaciji, ki se odvija prek naravnosti k avtentičnemu delovanju, vrhunškega komuniciranja in merljivega sistema razvojnih priložnosti za vsakega zaposlenega. V predstavljeni študiji primera razvoja avtentičnega voditeljstva v ACH, d. d., je poudarjena predvsem zavezanost stalnemu izpopolnjevanju in pristni komunikaciji med voditelji in zaposlenimi, saj je to ključno orodje zadovoljstva vseh vpletenih in uspeha sodobnih organizacij. Na primeru študije primera družbe prikazan model voditeljstva, ki izpostavlja, da ima družba velik potencial prenašanja znanja in dobrih praks med podjetji v omrežju znanja.

Ključne besede: avtentično voditeljstvo, avtentični voditelj, učeča se organizacija, študija primera

1 Uvod

Organizacije morajo biti sposobne hitreje sistematično se učiti kot konkurenti, kar pomeni, da morajo postati učeče se organizacije. Potrebujemo voditelje¹ z globljim uvidom v delovanje sodobnega poslovnega sveta. Spremenjena vloga managerjev v učečih se organizacijah zahteva sposobnost vodenja, ki sprostí človeške potenciale s komuniciranjem, spodbujanjem in timskim delom, kar pomeni, da se morajo tradicionalna načela managementa precej spremeniti (Zupan, 2001:38).

Sodobne organizacije bolj kot managerje potrebujejo voditelje, ki znajo izvabiti iz zaposlenih najboljše možne rešitve v procesu skupnega dela. Voditeljstvo je neotipljiv fenomen, ki zbujá pozornost znanstvenikov vse od začetkov preučevanja organizacij, a kljub temu ostaja še naprej

težko opredeljiv. Voditeljstvo v osnovi lahko opredelimo kot vplivanje na druge, vendar mora imeti ta vpliv tudi nek namen in cilj. Voditelji usmerijo zaposlene v pravo smer, pridobijo njihovo zavezanost za izpolnjevanje poslanstva organizacije in jih motivirajo za doseganje skupno postavljenih ciljev. Voditelje lahko opredelimo kot ljudi, ki delajo prave stvari in managerje, kot tiste, ki delajo stvari prav (Bennis in Nanus, 1986:21).

Voditeljstvo pomeni tudi strateško nalogo vrhnjega managementa, vendar ta naloga ni obrobna, ampak temeljna, saj omogoča vse nadaljnje delovanje managerja. Poudarek je torej na enem vidiku managerja, to je voditeljstvu. Vodenje je definirano v smislu vloge, in ne pozicije. Voditeljstvo se v tem smislu lahko pojavi kjerkoli v organizaciji, vendar je za resnično velike spremembe in učnje znotraj organizacije pomembno, da je vrhnje voditeljs-

¹V članku avtorji uporabljamo oba izraza voditeljstvo/voditelj in vodenje/vodja; pri tem vodenje definiramo kot eno od temeljnih funkcij procesa managementa (poleg planiranja, organiziranja in kontroliranja). V kolikor razpravljamo o funkciji vodenja v okviru procesa managementa, uporabimo izraz vodja/vodenje. Izraz voditeljstvo/vodenje razumemo bolj v dimenziji osebnostnih karakteristik samega voditelja in njegovega odnosa do tistih, ki mu sledijo. Pri čemer vodenje uporabimo v opredeljevanju splošnih nalog vodje v procesu managementa. Dodati je potrebno, da je v slovenski literaturi izraz vodenje pogosteje uporabljen, voditeljstvo zasledimo v delih, kjer avtorji resnično opredeljujejo osebnostne karakteristike voditelja.

tvo sposobno in pripravljeno nenehnega učenja. Poudarek je tudi na strateški razpršitvi koncepta voditeljstva na vse ravni organizacije, saj ravno učeča se organizacija omogoča razvoj in kaže potrebo po večjem številu usposobljenih voditeljev.

Na osnovi postavljenih teoretičnih izhodišč postavljamo **tezo**, da v na znanju temelječem podjetju razvoj avtentičnega voditeljstva vodi do uresničevanja razvite učeče se organizacije, pri čemer je okolje učeče se organizacije tisto, ki omogoča kontinuiran razvoj avtentičnega voditeljstva. Cilj prispevka je, prek študije primera slovenskega podjetja pojasniti vpliv in vlogo razvoja avtentičnega voditeljstva pri uresničevanju modela učeče se organizacije. Izvirna dodana vrednost prispevka je, da v slovenski znanstveni prostor vnaša izsledke raziskav navedenih področij avtentičnega voditeljstva na izbrani slovenski družbi ACH, d. d. **Metodologija** raziskovanja teoretičnega sklopa temelji na splošni raziskovalni metodi spoznavnega procesa, s pomočjo katere so bila zbrana dejstva, podatki in informacije o opredelitvah, pojavih in elementih preučevanega področja razvoja avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji, pri čemer pa empirično-raziskovalni del prispevka temelji na razlagalni raziskovalni študiji primera iz prakse slovenske družbe ACH, d. d.

Članek se sestoji iz treh vsebinskih poglavij. Prvo, kjer opredelimo koncept avtentičnega voditeljstva in učeče se organizacije. V drugem predstavimo model razvoja avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji. V zadnjem poglavju predstavimo študijo slovenske družbe ACH, d. d. in vlogo razvoja avtentičnega voditeljstva. Prikažemo metodologijo kvalitativnega raziskovanja, študijo primera od predstavitve družbe do ugotovitev študije o razvoju voditeljstva v pričujoči družbi.

2 Koncept avtentičnega voditeljstva in učeče se organizacije

Preučevanje koncepta avtentičnega voditeljstva v zadnjih letih (po letu 2004) intenzivno pridobiva na pomenu². Avtentični voditelji so pri zaposlenih sposobni spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost, predanost, zadovoljstvo in vključenost v proces, kar je pogoj, da podrejeni neprestano izboljšujejo svoje delo in rezultate (Avolio et al., 2005). Konstrukt avtentičnosti so obravnavali že starogrški filozofi s frazama 'poznati sebe' in 'svoj resničen jaz' (Harter, 2003). Bistvo avtentičnosti je poznati sebe, sprejeti in se ohranjati takšne, kot smo. Bolje, kot sprejemati avtentičnost kot konstrukt, je spoznati, da je avtentičnost element kontinuuma ter pomeni, da čimbolj vodje, managerji, zaposleni ohranjajo svoje resnične vrednote, identitete in preference, tem bolj avtentični postanejo (Copper et al., 2005; Kark in Shamir, 2002). Avtentični voditelji sle-

dijo petim dimenzijam (George, 2003:36): zavezanosti namenu, vrednotam, samodiscipliniranemu vedenju, povezujočim odnosom in sočutnosti.

Pregled taksonomije koncepta avtentičnega voditeljstva pokaže, da o tem objavljajo vodilni raziskovalci s področja organizacijskega vedenja (Luthans in Avolio, 2003; May et al., 2003; Avolio, 2003; George, 2003; Avolio et al., 2004; Gardner in Schermerhorn, 2004; Avolio in Gardner, 2005; Gardner et al. 2005; Ilies, Morgeson in Nahrgang, 2005; Sparrowe, 2005; Copper et al., 2005). V slovenskem raziskovalnem prostoru zasledimo prvo delo o razvoju avtentičnega voditeljstva in razvoju pozitivne organizacijske identitete učeče se organizacije v delu Pengerjeve (2006). Razlog zanimanja raziskovalcev za avtentično voditeljstvo je multi-dimenzionalen vpliv vodenja avtentičnih vodij, katerega učinki segajo do vseh zaposlenih.

Najsodobnejši empirični in kvalitativni raziskovalci organizacijskega vedenja in področja vodenja poudarjajo (Avolio, 2005; Luthans, 2005), da se je potrebno koncentrirati na temeljni konstrukt vseh pozitivnih oblik vodenja in njegovega razvoja, kar označimo z razvojem avtentičnega voditeljstva (Avolio et al., 2005). Zato v času globalne rasti svetovnih gospodarskih sil, znanstveniki (Luthans in Avolio, 2003; May et al., 2003) vse bolj spoznavajo, da je za doseganje zaželenih rezultatov poslovanja nujno potrebna strategija razvoja avtentičnega voditeljstva na ravni strateških poslovnih enot organizacij (Gardner in Schermerhorn, 2004; Cooper et al., 2005).

Avtentični voditelji so osebe z visoko ravnijo dosežene avtentičnosti in vedo, kdo so, v kaj verjamejo, in kaj cenijo ter pri interakciji z drugimi ves čas delujejo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji (Avolio in Gardner, 2005). Avolio et al. (2004) definirajo avtentične voditelje kot tiste posameznike, ki se globoko zavedajo svojega razmišljanja in vedenja ter jih tudi drugi zaznavajo, sprejemajo kot ljudi, ki se zavedajo lastnih in drugih vrednot, znanja in kreposti, prednosti, ter se zavedajo konteksta okolja, v katerem delujejo. Avtentični voditelji so samozavestni, polni (za)upanja, optimizma in etični (Cooper et al., 2005; Kark in Shamir, 2002).

Koncept avtentičnega voditeljstva je odgovor na klic po novem načinu vodenja, ki bi ustrezal potrebam zaposlenih v sodobnih organizacijah. Nova paradigma skuša odgovoriti na mnoge kritike pomanjkanja etičnosti in integritete v poslovnem svetu in skuša ponuditi antipod zavajajočemu in manipulativnemu načinu vodenja v mnogih obstoječih organizacijah prek osredotočenja na osebne konkurenčne prednosti posameznika in razvijanja pozitivnega organizacijskega vedenja, ki vključuje samozavest, (za)upanje, optimizem in prožnost (Avolio et al., 2004:802). Sodobne organizacije potrebujejo voditelje, ki proaktivno reagirajo na spremembe in jih vidijo kot možnost za razvoj ter jih na ta način predstavijo tudi svojim

²Aktualnost področij avtentičnega voditeljstva utemeljujemo z izpisom iz znanstvene podatkovne baze ScienceDirect, ki ima posebno rubriko izpisa najboljših 25 člankov (ScienceDirect TOP25 Hottest Articles: http://top25.sciencedirect.com/index.php?cat_id=6&subject_area_id=4) ter vključuje indeks sledenja prek 2000 znanstvenih revij po 24 znanstvenih področjih. Tako že od sredine leta 2005 dalje zaseda članek Avolio, Gardner, (2005) pozicijo 9. mesta znotraj celotnega področja managementa, poslovnih ved in računovodstva.

ciji. Sicer med prvimi preučevalci zaupanja zasledimo definicijo Rousseaua (Rousseau et al., 1998), ki poudarja vlogo psihološkega vzvoda, temelječega na pozitivnih pričakovanjih in namerah vedenja posameznika. Med pionirje preučevanja zaupanja klasificiramo Mayerjev (Mayer, 1995) vidik zaupanja. Mayer (Mayer et al., 1995) definira zaupanje kot voljo posameznika sodelovati z drugimi v akcijah, temelječ na teoriji pozitivnih pričakovanj drugih v razmerju, ki bodo sledila točnim akcijam pomembnih za zaupnika, ter neodvisnosti aktivnosti za obvladovanje in kontrolo sodelujoče stranke v procesu zaupanja. Pomen zaupanju, kot organizacijskemu situacijskemu dejavniku, narašča pri razvoju znanosti o teoriji organizacije, ker je moč zanj trditi, da vpliva na višjo sposobnost planiranja (Sako, 1994), večjo prilagodljivost (Lorenz, 1998), višjo strateško prilagodljivost in usmerjenost (Young et al., 1998). Večje zaupanje znižuje stroške transakcij, stroške poslovanja med cilji in ravnmi managementa, stroške internacionalizacije poslovanja (Bidault in Jarillo, 1997) ter vpliva na razvoj pozitivnega ugleda učeče se organizacije identitete (Hatch in Schultz, 2004).

Model avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji, kot ga prikazuje slika 1, izpostavlja štiri glavne aktivnosti, ki so nujno potrebne za razvoj voditeljev v učeči se organizaciji, in sicer so to: avtentično delovanje, stalno izpopolnjevanje, odprto komuniciranje in merjenje uspešnosti ter nagrajevanje, ki se med seboj dopolnjujejo.

4 Študija primera slovenskega podjetja ACH, d. d.

4.1 Metodologija kvalitativnega raziskovanja

Empirično-raziskovalni del prispevka temelji na znanstvenem pristopu kvalitativne raziskave, t. i. razlagalne raziskovalne študije primera (*angl. Explanatory Case-Based Research Method*) slovenske družbe ACH, d. d. Ugotovitve študije primera družbe, ACH, d. d., predstavljene v prispevku, temeljijo na načelih zagotovitve in izpolnitve kriterija kvalitete v kvalitativnem raziskovanju. Pri izvedbi raziskave so bili upoštevani sledeči kriteriji: veljavnost konstrukta, notranja veljavnost, zunanja veljavnost ter zanesljivost.

V slovenščini se je izraz "študija primera" splošno uveljavil kot prevod angleškega izraza "case-study" (iz lat. *cadere*, pasti; *casus*, kar se pripeti, slučaj, zadeva), od *casus pride* kazuistika, opisovanje, proučevanje primerov (Mesec, 1997). Med prednostmi pristopa študije primera zasledimo zlasti: (1) celovitost, vsestranskost, procesnost; (2) omogoča odkriti pomen posameznih podatkov v življenju posameznika v organizaciji, podjetju, združbi, celici; (3) raziskovalcu omogoča širši razpon osebnih izkušenj kot anketa; (4) raziskovalec se lažje vživi v svet drugih; (5) študija primera je lahko izhodišče za anketo ali njeno dopolnilo; (6) omogoča proučevanje izjemnih primerov, ki odstopajo od povprečja, proučevanje skrajnosti, primerov, ki navidez negirajo teorijo; (7) omogoča primerjavo različnih podatkov in oceno njihove ustreznosti in relevant-

nosti. Posebna odlika študije primera je, da omogoča spremljanje razvojnih procesov in preoblikovanja preučevane enote v času. Med slovenske znanstvenike in prve preučevalce kvalitativne metodologije raziskovanja uvrščamo profesorja Meseca (1998), ki je v letu 1975 kot eden od prvih slovenskih znanstvenikov na Slovenskem izvedel kvalitativno raziskavo, in sicer s področja socialnega dela (Mesec, 1998). Med mlajšimi, sodobnimi avtorji na področju managementa zasledimo delo Peljhanove (2005).

Ugotovitve študije primera slovenske družbe ACH, d. d., predstavljene v prispevku, temeljijo na načelih zagotovitve in izpolnitve kriterija kvalitete v kvalitativnem raziskovanju. Pri izvedbi raziskave so bili upoštevani sledeči kriteriji (Penger, 2006): (1) Veljavnost konstrukta, torej zagotovitev nepristranskosti raziskovalca, ki je pogosto predhodno 'obremenjen' s preteklimi izkušnjami in znanjem o proučevanem pojavu. V ta namen je bilo v raziskavo vključenih več virov informacij v družbi, pa tudi preverba študije primera s strani ključnih informatorjev v podjetju. (2) Notranja veljavnost pomeni, da je vsebinsko področje raziskave, ki je relevantno za določeno opazovanje, celovito opredeljeno. (3) Zunanja veljavnost, ki se navezuje na možnost posploševanja, tako analitičnega kot teoretičnega. (4) Zanesljivost, ki zadeva zagotavljanje izenačenih rezultatov pri ponavljajočih se opazovanjih.

4.2 Predstavitev družbe ACH, d. d.

Družba ACH, družba za gospodarjenje z naložbami, d. d., (krajše ACH, d. d.) opravlja dejavnost holdingov, kar pomeni, da ustanavlja, financira, upravlja in vodi odvisne družbe po metodi holdinškega upravljanja in koncernskega vodenja s ciljem zagotavljanja optimalnega gospodarjenja s sredstvi investitorjev in celotnim premoženjem družbe. Za preučitev voditeljstva v tej organizaciji, smo se odločili zaradi njihovega posvečanja sistematičnemu razvoju potencialnih voditeljev znotraj organizacije. Aktivnosti v okviru lastne šole, imenovane Poslovna akademija, potekajo že tretje leto in se vsako leto glede na potrebe in okoliščine tudi nadgrajujejo ter tako družbi omogočajo razvoj v okviru učeče se organizacije. Začetki družbe ACH, d. d., segajo v leto 1952, ko je bilo v Ljubljani ustanovljeno podjetje Jugo-Mercedes, prvi zastopnik za vsa vozila Mercedes-Benz, ki se je naslednje leto preimenoval v Autocommerce. Leta 1990 se je podjetje preoblikovalo v delniško družbo in postopoma začelo širiti svoje naložbe v pet ključnih področij: trgovino z vozili, proizvodnjo, poslovno hotelirstvo, investicijsko bančništvo in informacijsko tehnologijo. Družba Protej, d.o.o., katere družbeniki so bili vodilni delavci družbe Autocommerce, d. d., in njenih odvisnih družb, je leta 2005 postala večinska lastnica družbe, ki se je 11. decembra 2006 na skupščini soglasno odločila za spremembo firme in skrajšane firme, ki se glasi ACH, družba za gospodarjenje z naložbami, d. d., Ljubljana, in skrajšano ACH, d. d., Ljubljana. Namen preimovanja je odmik od povezovanja družbe z nekdanjo vsidranostjo v zgolj avtomobilsko dejavnost in tudi nav-

zven zaobjeti približevanje delniške družbe proti holdinškemu upravljanju.

Družbo ACH, d. d., vodi, zastopa in predstavlja enočlanska uprava – generalni direktor mag. Herman Rigelnik, ki je generalni direktor od leta 1994, sedanji petletni

mandat pa mu poteče oktobra 2011. Tako njega kot namestnico generalnega direktorja, Sonjo Klemenc, je imenoval šestčlanski nadzorni svet, pomočnice oz. pomočnike generalnega direktorja, ki jih je trenutno pet (za kontroling; za strateški razvoj in marketing; za finance; za prav-

Tabela 1: Razvoj avtentičnega voditeljstva v podjetju ACH, d. d.

Študija primera razvoja avtentičnega voditeljstva v podjetju ACH, d. d., glede na model avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji				
	ELEMENT MODELA	VODILO	TRENTNO STANJE	PRIPOROČILA
POVEZOVALNI UČINEK	<ul style="list-style-type: none"> Avtentično delovanje 	<ul style="list-style-type: none"> Spoznavanje samega sebe in ohranjanje svojih resničnih vrednot, identitete in prepričanj Samozavest, za(upanje), optimizem, etičnost, prožnost 	<ul style="list-style-type: none"> Nagnjenost k strateški naravnosti in razvoju avtentičnega voditeljstva Podpiranje profesionalnega razvoja 	<ul style="list-style-type: none"> Natečaj za najbolj avtentičnega voditelja Vzpostaviti vlogo voditelja kot vzornika Podpiranje osebnega razvoja zaposlenih, čustvenega razumevanja in pozitivne socialne izmenjave
	<ul style="list-style-type: none"> Komuniciranje voditeljstva s sodelavci 	<ul style="list-style-type: none"> Partnerski odnos in vzajemnost Vizija kot temeljno mobilizacijsko sredstvo 	<ul style="list-style-type: none"> Prevladuje pretežno formalno (obojestransko) komuniciranje 	<ul style="list-style-type: none"> Izboljšati dvostransko (formalno in neformalno) komuniciranje: Forum zaposlenih, govorilne ure, road show uprave, veliki shod, Dan odprtih vrat
STRATEŠKI UČINEK	<ul style="list-style-type: none"> Zavezanost voditeljstva nenehnemu izpopolnjevanju 	<ul style="list-style-type: none"> Razvoj pozitivnih osebnostnih in strokovnih kompetenc z akcijskim učenjem, metodo 360-stopinjsko vodenje, sistemom mentorstva in nasledstva 	<ul style="list-style-type: none"> Poslovna akademija Kultura mentorstva Sistem potencialov in nasledstva 	<ul style="list-style-type: none"> Vsebinsko nadgrajevati Poslovno akademijo Vpeljati izvajanje 360-stopinjske metode Ustanovitev knjižnega kluba ACH
	<ul style="list-style-type: none"> Merjenje uspešnosti in nagrajevanje voditeljstva 	<ul style="list-style-type: none"> Ugotavljanje posameznikovih prednosti in slabosti, vezanih na delovno mesto (Ne)materialno nagrajevanje odvisno od ocen uspešnosti in kulture organizacije 	<ul style="list-style-type: none"> Izdelan sistem stimulativnega nagrajevanja poslovnih in vodilnih delavcev Delno uveden sistem stimulativnega nagrajevanja za ostale sodelavce Delno uvedeni letni razgovori 	<ul style="list-style-type: none"> Vpeljati letne razgovore in sistem kompetenc v celoti Kreativne nagrade: dodaten dan dopusta, bon za usposabljanje itd.

Vir: Povzeto po delu Peterlin, 2007.

ne zadeve; za kadre, organizacijo in informatiko) pa imenuje generalni direktor. Zaradi zahtevnosti dejavnosti družbe ACH, d. d. – gospodarjenje z naložbami – je izobrazbena struktura temu primerno precej visoka. Zaposleni z visokošolsko izobrazbo, magistri, specialisti in doktorji znanosti predstavljajo 44,2%, delavci s srednješolsko izobrazbo 22%, delavci z višješolsko izobrazbo 13% in delavci z izobrazbo, nižjo od četrte stopnje, 20,8% (Letno poročilo za leto 2005:116). Izobrazbena struktura je v odvisnih družbah glede na prevladujočo dejavnost občutno nižja predvsem v proizvodni dejavnosti. ACH, d. d., ima med drugim vlogo razvoja kadrov, ki v prihodnosti prevzemajo ključne položaje v odvisnih družbah.

4.3 Študija primera razvoja avtentičnega voditeljstva v ACH, d. d.

Leta 2004 je bila znotraj družbe z namenom vzdrževanja in nadgrajevanja vizije učeče se organizacije ustanovljena Poslovna akademija. Namen njenega delovanja je povezovalni kot strateški učinek na dosežke družbe v prihodnosti. Resnična potreba po njej je bila zaradi povečevanja števila zaposlenih v okviru različnih dejavnosti, ki obvladujejo veliko strokovnega znanja, a ga v praksi ne izmenjujejo oz. pogosto ne znajo pravilno uporabiti (Sedovnik, 2005:7). Njen namen je z lastnim razvojem kadrov ustvarjati konkurenčno prednost in večati uspešnost družbe. Izoblikovani so trije programi, in sicer za: (1) perspektivne sodelavce; (2) poslovodne in vodilne sodelavce in (3) program ciljno usmerjenih usposabljanj. V okviru teh programov skušajo dosežati naslednje cilje: nadgraditi teoretično znanje in miselnost udeležencev, seznaniti udeležence z dejavnostmi, usmeritvami in reševanjem problemov v družbi, utrjevati timsko delo in vodenje v okviru učeče se organizacije ter širiti (neformalno) komuniciranje med zaposlenimi. Velik poudarek pri učenju je namenjen razvoju timskega dela, zato udeleženci vsako leto aktivno delajo na projektih, katere v obliki zaključne naloge tudi predstavijo na slovesni podelitvi diplom vodstvom družb skupine ACH. Sledi implementacija najbolj ustreznih projektov.

Model avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji temelji na ključnih področjih, ki predstavljajo izziv večini slovenskih družb, ne le družbi ACH, d. d., saj se pri merjenju klime v slovenskih organizacijah iz leta v leto ponavljajo slabi rezultati pri ocenjevanju komuniciranja in nadgrajevanja, izvire tega pripisujemo pomanjkanju avtentičnega delovanja v organizacijah, katerega bistvo je poznavanje samega sebe in organizacije. Avtentično vodenje se kot nov koncept še ne pojavlja v praksi družbe, zato je tudi toliko težje ovrednotiti, ali je prisotno v vsakdanjem delovanju. Glede na pogovore z zaposlenimi in dostopne vire o vodenju v družbi je mogoče predpostaviti, da si spontano prizadevajo razvijati samozavestne in moralne zaposlene, polne (za)upanja, optimizma in prožnosti.

Družba ACH, d. d., zadostuje Sengejevi definiciji učeče se organizacije (Senge, 1994), saj nenehno izboljšuje sposobnosti za doseglo rezultatov, je odprta za nove nači-

ne razmišljanja in zaposleni se učijo, kako se učiti skupaj. Učeča se kultura v družbi je dobro razvita, dejansko uvažanje učeče se organizacije je ovirano z obstoječo hierarhično organizacijo in iz nje izvedenim vodenjem. Sedanjim prizadevanjem za vzpostavitev učeče se organizacije je treba dodati komponento razvoja avtentičnega voditeljstva, ki vodi v pozitivno organizacijsko identiteto.

Družbi za nadaljnji razvoj priporočamo, da se na podlagi analize stanja odloči glede ustreznosti modela za njeno delovanje in nato izvede delavnico, kjer zaposlenim predstavi ideje modela in omogoči pridobivanje povratnih informacij in izboljšav. Po končani implementaciji, ki zaradi kompleksnosti in holističnega pristopa lahko traja daljše časovno obdobje, je treba analizirati uspešnost modela in vpeljati sistemske korekcije. V **tabeli 1** je prikazan razvoj avtentičnega voditeljstva v družbi ACH, d. d., glede na elemente modela razvoja avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji, ki smo ga predstavili na **sliki 1**. Vsak (potencialni) voditelj mora dobiti priložnost, da: (1) izrazi svoja pričakovanja in sposobnosti, (2) s pomočjo 360-stopinjske ocene spozna, kako njegove prednosti in slabosti vidijo sodelavci, (3) razvije osebni načrt učenja prek učne pogodbe z organizacijo (4) in vadi nove načine vodenja v službi prek akcijskega učenja. Hvalevreden trud v okviru Poslovne akademije ACH, d. d., je treba nadgraditi s holistično zasnovanim procesom, ki bo obsegal vse plasti organizacije. Pomeni, da je treba vsakodnevno službo spremeniti v učno delavnico (Goleman et al., 2002:246), to omogoča v prispevku predstavljeni model avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji. Tu ni potrebe po novih programih razvijanja vodenja, ampak po spremembi miselne naravnosti vseh zaposlenih, od rutinskega dela k nenehnemu postavljanju vprašanj, dvomov v obstoječo prakso in izboljševanju delovnega procesa.

Zanimivo in koristno spodbujanje avtentičnega vodenja v družbi ACH, d. d., je po našem mnenju natečaj za najbolj avtentičnega voditelja v družbi oz. skupini ACH. Na ta način bi vpeljali koncept avtentičnega vodenja v prakso in dali možnost vsem zaposlenim, da se opredelijo, kakšno vodenje cenijo, in kakšne voditelje si želijo. To bi bila tudi pomembna usmeritev za nadaljnji razvoj Poslovne akademije.

Voditeljstvo ACH, d. d., se mora zavedati, da je njegovo temeljno orodje dela komunikacija. Brez nje ne more biti uspešno izvedena nobena njegova naloga. Voditelj mora razviti avtentično povezanost z vsemi svojimi zaposlenimi, kar je v veliki in kompleksni organizaciji težko izvedljivo. Za to je nujen program razvoja novih voditeljev. V ACH, d. d., ga imajo in ga kakovostno izvajajo, ugotavljajo pa, da prihaja po zaključku šolanja v okviru Poslovne akademije, namenjene razvoju novih potencialnih voditeljev, do komunikacijskega šuma, saj marsikateri udeleženci tega usposabljanja v zelo kratkem roku pričakujejo vodstveni položaj, in če glede na njihova pričakovanja temu ni tako, pride do nezadovoljstva, trenj, ali celo odhoda iz organizacije, kar za organizacijo pomeni izgubljeno naložbo.

Po sprejemu Autocommerceovih delnic v borzno kotacijo (24. 1. 2006 se je na Ljubljanski borzi začelo trgova-

nje z delnicami družbe Autocommerce, d. d.) je prišlo do nove dimenzije poslovanja, ki temelji na odprtosti in transparentnosti. Za uveljavljanje enega od načel učeče se organizacije – odprtost, se nam zdi pomembno vpeljati v letno prakso Dan odprtih vrat. Na ta dan bi se vsi zainteresirani deležniki lahko seznanili z delovanjem organizacije, kar bi doprineslo k bolj avtentičnemu zaznavanju organizacije in povezovanju organizacije z njenim okoljem, saj je inovativnost organizacije med drugim stimulirana tudi na podlagi zunanjega vpogleda. V procesu povezovanja z raznolikimi in številnimi predstavniki skupin v okolju pridobiva družba novo znanje, spoznava potencialne sodelavce, naročnike in poslovne partnerje.

Predvsem z vidika priporočil zavezanosti avtentičnega voditeljstva k nenehnemu izpolnjevanju je treba izpostaviti vpeljevanje 360-stopinjske metode razvoja voditeljev. 360-stopinjska metoda ocenjevanja s strani vseh bližnjih sodelavcev ocenjevanega ima lahko razvojno ali ocenjevalno osredotočenost (Cacioppe in Albrecht, 2000:391), kar je odvisno od organizacije, saj v primeru ocenjevalnega poudarka organizacija na podlagi rezultatov te metode deluje v smeri nagrajevanja ali kaznovanja ocenjevanega (napredovanje, znižanje ali zvišanje plače ipd.), če pa je poudarek metode na razvoju sodelujočih, so aktivnosti le v smeri izboljševanja pomanjkljivosti, ki so se izkazale pri posameznem sodelujočem. Priporočljivo je, da na začetku metodo uporabimo v namene razvoja zaposlenih in šele, ko se izvajanje metode izkaže za uspešno, jo lahko začnemo uporabljati tudi za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih in njihovo nagrajevanje. Glavna prednost te metode je možnost načrtovanja izobraževanja ter usposabljanja posameznikov na področjih, kjer je to potrebno. Izkazalo se je tudi, da je ocenjevanje s strani več opazovalcev bolj zanesljivo in nepristransko kot zgolj ocenjevanje s strani neposredno nadrejenega. Čeprav je primarni cilj te metode odkrivanje razvojnih možnosti ocenjevanega, se je izkazalo, da ob pravilni uporabi pozitivno vpliva na komunikacijo med zaposlenimi in njihove medosebne odnose.

Ocenjevalne 360-stopinjske metode voditeljev in ostalih zaposlenih v družbi ACH, d. d., (še) ne izvajajo. Vodstvu ACH, d. d., jo predlagamo kot dopolnilo letnim razvojnim pogovorom z vodstvenimi sodelavci, ki so v družbi delno uvedeni. Čeprav je predvsem pri starejših voditeljih v družbi čutiti odpor do ocenjevalno-merskih inštrumentov, kot je omenjena metoda, je potrebno vodstvo prepričati, da je to metoda, ki omogoča realno sliko lastnosti voditeljstva v družbi, na podlagi katere se lahko zasnuje ustrezen razvoj in zaposlitev.

Nadgradnjo učeče se kulture po našem mnenju omogoča tudi bralna kultura, zato družbi ACH, d. d., svetujemo ustanovitev Knjižnega kluba ACH, kjer bi zainteresirana širša publika zaposlenih iz vseh organizacijskih ravni razpravljala o knjigi meseca, glede na aktualne potrebe po novem znanju v organizaciji. Poleg poučne komponente, bi knjižni klub pozitivno vplival tudi na druženje zaposlenih in pripomogel k pretakanju znanja po učeči se organizaciji.

V družbi imajo izdelan in uveden sistem nagrajevanja delovne uspešnosti, ki velja za poslovodne in vodilne delavce ACH, d. d., in njene odvisne družbe. V fazi priprave pa je tudi nadgradnja sistema osnovnega nagrajevanja ostalih zaposlenih s sistemom kompetenc, ki temelji na ocenjevanju doseganja ciljev in ovrednotenju kompetenc zaposlenega na določenem delovnem mestu. Sistem nagrajevanja se stalno izboljšuje. Namen izboljšav je vzpostaviti sistem, ki bo omogočal sodelavcem občutek odvisnosti nagrajevanja od njihove delovne uspešnosti v smeri uresničevanja postavljenih ciljev. Skladno z rezultati SiOK analize (Skupno poročilo SiOK 2005) v slovenskih družbah so tudi zaposleni v ACH, d. d., delno nezadovoljni z nagrajevanjem, zato menimo, da je potrebno večjo pozornost posvetiti avtentičnemu delovanju, ki omogoča pozitivno identiteto organizacije, kjer se zaposleni dobro počutijo in so notranje motivirani za dobro opravljanje svojega dela. Možnosti nagrajevanja so številne, tako finančne kot nefinančne, pri tem pa bi radi poudarili, da je pomembno, da so nagrade pravično in pravočasno razdeljene. Če je nagrada kreativno zasnovana, ima to pri zaposlenih še dodaten pozitiven odziv. Tako zaposlenim z najboljšo oceno pri letnih pogovorih (15%–20%) lahko dodelimo dodaten dan dopusta. Kot del nagrajevanja predlagamo, da ob koncu leta zaposleni prejmejo bon za usposabljanje (vrednost bona se razlikuje glede na delovno mesto), ki ga lahko uporabijo po lastni presoji, vrednost bona pa je le del sredstev, ki jih je organizacija v prihodnjem letu namenila za usposabljanje posameznika.

5 Zaključek

V prispevku smo prikazali analizo avtentičnega voditeljstva v družbi ACH, d. d. Ugotovitve raziskave, izvedene v letu 2006, kažejo, da želi ACH, d. d., udejanjiti odličnost v vseh elementih učeče se organizacije po modelu FUTURE-O®, pri čemer smo v prispevku posebej analizirali vidik razvoja avtentičnega voditeljstva. Avtentični voditelji prihodnosti bodo znani bolj po: (1) tem, kaj dosežejo, kot po tem, kar obljublajo; (2) strokovnosti in kompetentnosti kot po naslovu in položaju; (3) podpiranju in spodbujanju kot kontroliranju; in (4) oblikovanju miselne orientacije zaposlenih kot postavljanju ciljev. Njihovo delovanje bo zavezano avtentičnosti, za katero bo najbrž marsikateri »manager« rekel, da so si teoretiki (spet) domislili nove teorije, ki jo po nepotrebnem vsiljujejo, a v resnici pri tistih voditeljih, ki delujejo v skladu z vrednostnim sistemom sebe in organizacije, ki jim je zaupana, ta koncept sploh ni nov in ne zahteva nobenega dodatnega dela – zgolj doslednost. Avtentično voditeljstvo se vrača nazaj k osnovam. Vodenje skuša očistiti praznih obljub, olepševanja in uvaja čast in častno delovanje kot osnovo voditeljstva. Voditelj ima čast, da služi zaposlenim, ki so mu izkazali zaupanje in ga pooblastili za etično vodenje, zato je njegova odgovornost, da svoje delo opravlja častno in omogoča razvoj vseh okoli sebe. Vzdržljivost organizacije je odvisna od kakovosti voditeljstva, ki izhaja iz

moralnega prizadevanja, na katerega se opirajo vsi zaposleni.

Funkcija vodenja kot del procesa managementa v učeči se organizaciji je nedvomno vedno zahtevnejša, vendar edinstveni izzivi vodenju, s katerimi se organizacije po svetu soočajo v današnjem času, zahtevajo nove, pristne, modele avtentičnega voditeljstva. Zato je za konkurenčen položaj potrebno stalno vlaganje v nova znanja in razvoj na področju razvoja voditeljev in njihovih sledilcev, zaposlenih. Takšni izzivi zahtevajo prenovljen vpogled na obnove in ohranitev raziskovalnih konstruktov kot so samozavest voditelja, zaupanje, optimizem v procesu vodenja, sposobnost hitrega okrevanja ob kriznih razmerah in izkazovanje prožnosti in dinamičnosti. Voditelji v sodobnih organizacijah morajo ponuditi pomoč in svetovanje zaposlenim, njihovem iskanju smotra pri delu in pomagati pri povezanosti z graditvijo novega samozavedanja. Ključno za sodobno voditeljstvo je, da avtentični voditelji skrbijo prek zgledov in osebne identitete za pristno povezovanje z vsemi deležniki v podjetju (kupci, dobavitelji, lastniki, skupnostmi), da bi udeležili učečo se organizacijo in tudi navzven razvili prepoznavni pozitivni image podjetja.

Pri študiji primera družbe ACH, d. d., ugotavljamo, da se družba zaveda pomena razvoja avtentičnega voditeljstva in je pripravljena tudi črpati nova znanja v okviru koncepta učeče se organizacije. Zato ugotavljamo, da je na pravi poti k oblikovanju zavezanosti vseh zaposlenih za odličnost poslovanja družbe. Pri tem izpostavljamo, da družba lahko še izboljša težavnejša področja (vodenje, komuniciranje, nagrajevanje ipd.) z dosledno uporabo modela avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji in odprtostjo organizacije. S procesno organizacijo in timskim delom lahko v prihodnosti zagotovi popolno sprostitve vseh potencialov učeče se organizacije. Družbi svetujemo, da v okviru poučevanja naslednjih generacij Poslovne akademije v koncept učenja vgradi posebno pozornost razvoju procesne organiziranosti in razvoju avtentičnega voditeljstva, ki vodi k ustrezni pozitivni organizacijski identiteti, kar je glede na veliko razpršenost dejavnosti znotraj družbe tudi strateškega pomena. "Le izoblikovana organizacijska identiteta omogoča razvoj trajne konkurenčne prednosti sodobnega podjetja, ki temelji na znanju, socialnem mreženju in pozitivnih vrednotah kot dejavniku psihološkega kapitala. Sodobni vodja mora skrbeti za stalno izmenjavo izkušenj med zaposlenimi, za prenos izkušenj, skritih znanj in dobrih praks z namenom, da bi se posamezniki osebno identificirali s simboli organizacije in bili zavezani k oblikovanju skupne identitete učeče se organizacije" (Penger in Dimovski, 2006:442).

V prispevku smo poudarili osnovno človeško željo po razvoju, ki ni značilna le za vrhno plast redkih izbrancev v organizaciji, ampak za vse zaposlene. Ključna prednost, ki jo zaznavamo pri učeči se organizaciji, je ravno v tem, da njeno okolje in filozofija nenehno izpopolnjevanje tudi omogočata. Zaposleni se lahko znotraj nje razvijajo in drug od drugega učijo, kar posledično vodi tudi v večjo uspešnost organizacije, saj je ta odvisna od uspešnosti in zadovoljstva vsakega posameznika. Ključni izziv učeče se

organizacije se kaže v zavedanju managementa, in predvsem vodij, da postavljajo vlogo posameznika v osrednjo pozicijo organizacijske mreže znanj, ki prek ustreznega razvoja avtentičnega vodenja vodi k ustrezni pozitivni organizacijski identiteti učeče se organizacije. Eden od ključnih izzivov avtentičnega voditelja je identificirati prednosti podrejenih in jim pomagati, da jih ustrezno razvijajo, istočasno pa jih povezati s skupnim ciljem, namenom, vizijo in identiteto organizacije. Čeprav avtentično vodenje lahko direktno vpliva na odnose in vedenje podrejenih, je vpliv avtentičnih voditeljev na odnose in vedenje podrejenih močnejši in bolj motivacijski ob dobri identifikaciji ljudi, ki jih vodijo.

6 Literatura

- Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, **16**:315-338.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. & May, D.R. (2004). Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *The Leadership Quarterly*, **15**(6): 801 - 823.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, *The Leadership Quarterly*, **15**: 801-823.
- Avolio, B.J., Luthans, F. & Walumbwa, F.O. (2004). Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance, *The Gallup Leadership Institute*, University of Nebraska, Lincoln.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1986). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper Perennial, New York.
- Cacioppe, R. & Albrecht, S. (2000). Using 360° Feedback and the Integral Model to Develop Leadership and Management Skills, *Leadership & Organization Development Journal*, **21**(8): 390 - 404.
- Clawson, J.G. (2003). *Level Three Leadership: Getting Below the Surface*, Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ).
- Cooper, C.D., Scandura, T.A. & Schriesheim, C.A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders, *The Leadership Quarterly*, **16**: 475-493.
- Česnovar, T. (2006). Raziskave na poti k učečemu se podjetju. *Menedžment znanja: Znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Uredila: Možina, S. & Kovač, J. Maribor: Založba Pivec.
- Daft, R.L. (2003). *Management*, South Western/Thomson Learning, Mason.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija – ustvarite podjetje znanja*, GV Založba, Ljubljana.
- Gardner, W.L., Schermerhorn, J.R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behaviour and authentic leadership, *Organizational Dynamics*, **33**(3): 270-281.
- Gardner, W.L. & Avolio, B.J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, **23**: 32-58.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. & Walumbwa, F.O. (2005): Can you see the real me? A self-based model of

- authentic leader and follower development, *The Leadership Quarterly*, 16: 343-372.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, Jossey Bass A Wiley Imprint, San Francisco.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*, GV Založba, Ljubljana.
- Ilies, R., Morgeson, F.P. & Nahrgang, J.D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes, *The Leadership Quarterly*, 2005.
- Kark, R. & Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. V: B.J. Avolio in F.J. Yammarino: Transformational and charismatic leadership: The road ahead, *Elsevier*, Oxford.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2002). *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Luthans, F. & Avolio, B.J. (2003). *Authentic leadership: A positive developmental approach*. V: Cameron, K.S., Dutton, J.E. in Quinn, R.E., Positive organizational scholarship, Barlett-Koehler, San Francisco.
- May, D.R., Chan, A.Y.L., Hodges, T.D. & Avolio, B.J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership, *Organizational Dynamics*, 32:247-260.
- Mesec, B. (1998): Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu, Visoka šola za socialno delo, Ljubljana.
- Organizacijska klima v Sloveniji: Skupno poročilo SiOK za leto 2005 [URL: http://www.rmplus.si/siok/arhiv.php?session_id=1], 6.12. 2006.
- Peljhan, D. (2005). Management control systems for organisational performance management: the case of a Slovenian company, *Doctoral dissertation*, Ljubljana.
- Penger, S. & Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije: razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete, *Teorija in praksa*, 43(3-4): 427-445.
- Penger, S. (2006). Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja, *doktorska disertacija*, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Ljubljana.
- Peršak, M. (2006). Uvajanje modela učečega se podjetja. Učeče se podjetje v osmih korakih po modelu USP 8K. *Menedžment znanja: Znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Uredila: Možina, S. & Kovač, J. Maribor: Založba Pivec.
- Peterlin, J. (2007). Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Phillips, B.T. (2003). A Four-Level Learning Organisation Benchmark Implementation Model, *The Learning Organization*, 10(2): 98 - 105.
- Preudarne poti, ustvarjamo jih med ljudmi (2005). *Letno poročilo Autocommerce, d. d.*, Ljubljana.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Sedovnik, M. (2005). Zakaj sploh poslovna akademija Autocommerce in kako?, *AC Vestnik*, 4(1): 7.
- Senge, P.M. (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Currency Doubleday, New York.
- Sparrowe, R.T. (2005): Authentic leadership and the narrative self, *The Leadership Quarterly*, 16:419-439.
- Storr, L. (2004). Leading with Integrity: A Qualitative Research Study, *Journal of Health Organisation and Management*, 18(6): 415 - 434.
- Yin, R.K. (2002). *Case study research: Design and methods*, Sage Publications Thousand Oaks.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Vlado Dimovski je redni profesor na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, Katedri za management in organizacijo. Leta 1994 je doktoriral na Cleveland State University (ZDA) s področja menedžmenta in poslovnih financ. Poleg pedagoškega dela na fakulteti se ukvarja z raziskovalnimi projekti s področja sodobnih pristopov managementa in organizacije. Aktivno sodeluje tudi pri snovanju politik, zlasti na področju dela, managementa starejših, vseživljenjska učenja ter razvoju področja organizacijskega učenja in modela učeče se organizacije v slovenski in širši mednarodni praksi.

Judita Peterlin, je univerzitetna diplomirana komunikologinja. Na področju raziskovalne dejavnosti preučuje prepletenost konceptov voditeljstva in učeče se organizacije. V aprilu 2007 je na Ekonomski fakulteti uspešno zagovarjala svoje magistrsko delo z naslovom Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji.

Sandra Penger je asistentka za področje managementa in organizacije na Ekonomski fakulteti v Ljubljani na Katedri za management in organizacijo, kjer je zaposlena vse od leta 1998. V decembru 2006 je uspešno zagovarjala doktorsko disertacijo, z naslovom "Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: Študija primera slovenskega podjetja (hotelska veriga LifeClass, Istrabenz Turizem d.d.

Ali je možno ameriški vsebinski model poklicev neposredno uporabiti v slovenski praksi

Nevenka Volk Rožič¹, Andrej Raspor²

¹Nikole Tesle 29, 5290 Šempeter pri Gorici, Slovenija, nevenka.volk@siol.net

²M. Valentinčiča 13, 5250 Solkan, Slovenija, andrej.raspor@hit.si

V prispevku avtorja primerjata nacionalne opise poklicev v ZDA in Sloveniji. Na podlagi primerjave javno dostopnih podatkov, s primerjalno analizo podprto z deskriptivno metodo ugotavljata, da ameriški, s standardno klasifikacijo poklicev povezan O*NET-ov vsebinski model, ponuja bolj bogato paleto kompleksnih informacij z veliko uporabno vrednostjo za strokovnjake na področju upravljanja človeških virov, svetovalce, raziskovalce, ter študente, dijake in druge osebe, ki se odločajo za posamezen poklic.

Glavna ugotovitev raziskave je, da ameriški vsebinski model na enem mestu ponuja informacije o tipičnih poklicnih nalogah, potrebnem znanju, o sposobnostih, zmožnostih, delovnih aktivnostih, pogojih dela, delovnemu stilu, delovnih vrednotah, dolžini in vrsti potrebnih delovnih izkušenj, višini plače in zaposlitvenih trendih. Slovenska ureditev vključuje krajše opise manjšega števila poklicev in ne vključuje projekcij potreb po kadrih in plačila za delo.

Čeprav je ameriški model nastal v popolnoma drugem prostoru, je lahko z upoštevanjem določenih razlik med poklici v ZDA in Sloveniji, koristen pripomoček tudi za slovenske uporabnike.

Gljučne besede: standardna klasifikacija poklicev, poklic, vrsta dela, opisi del in nalog.

1 Uvod

Namen pričujočega prispevka je primerjava zapisov poklicev v Sloveniji¹ in ZDA² z vidika potreb pri delu kadrovičkov. Za ZDA smo se odločili po pregledu nekaterih ureditev v Italiji³, Angliji⁴, Avstraliji⁵ in Kanadi⁶. Ugotovili smo namreč, da imajo v ZDA nacionalno priznani vir podatkov, ki vključuje skoraj vse poklice, ki izhajajo iz standardne klasifikacije poklicev in ponuja zelo podrobne informacije o poklicih, ki bi bile lahko uporabne tudi za strokovnjake za upravljanje človeških virov v Sloveniji.

Poleg tega smo želeli nekoliko podrobneje pregledati nacionalne vire o poklicih, ki dopolnjujejo standardne klasifikacije poklicev v ZDA in Sloveniji ter ugotoviti, ali imajo ameriški uporabno vrednost tudi za potrebe zapo-

slovanja in razvoja kadrov v Sloveniji. Za pregled teoretičnih izhodišč in opredelitve poklica smo vključili študij relevantne domače in tuje literature. Glavna metoda raziskave je komparativna metoda, s katero želimo ugotoviti podobnosti oz. razlike v urejenosti med Slovenijo in ZDA. Za podrobno razlago ključnih pojmov, povezanih z obravnavanim vprašanjem se bomo posluževali tudi deskriptivne metode. Raziskava, ki sva jo opravila predstavlja svež prispevek primerjave urejenosti opisov poklicev med ZDA in Slovenijo skozi oči kadrovičkov.

2 Kaj je pravzaprav poklic

Poklic razumemo kot smiselno celoto znanja, sposobnosti, veščin, kompetenc in navad, ki posamezniku omogočajo,

¹ Standardna klasifikacija poklicev (SKP-V2), Statistični urad Slovenije, dosegljivo na: <http://www.stat.si/klasje/klasje.asp> (2.1.2008).

² Standard Occupational Classification (SOC) System. Bureau of Labor Statistics; ZDA, dosegljivo na: <http://www.bls.gov> (2.1.2008).

³ Classificazione delle professioni (CP2001). ISTAT - L'Istituto nazionale di statistica; Italija, dosegljivo na: <http://www.istat.it> (2.1.2008).

⁴ Standard Occupational Classification 2000. The Office for National Statistics; Anglija, dosegljivo na: <http://www.statistics.gov.uk> (2.1.2008).

⁵ Australian Standard Classification of Occupations (ASCO) Second Edition (1997). Australian Bureau of Statistics; Avstralija, dosegljivo na: <http://www.abs.gov.au/> (2.1.2008).

⁶ National Occupational Classification - Statistics (NOC-S) 2006. Canada's National Statistical Agency, dosegljivo na <http://www.statcan.ca> (2.1.2008).

da opravlja dela in naloge določene zahtevnosti na nekem določenem področju dela neke dejavnosti (Možina idr., 2002: 414). Poklic je v sodobnih družbah opredeljen s poklicnimi standardi, ki predstavljajo osnovo za priznavanje šolske in (praktične) poklicne kvalifikacije (EC, 2005). Kramberger (Kramberger, 1999: 42) meni, da je izraz poklic izrazito večnotski in relacijski in se v slovenskem prostoru povezuje tako s sfero izobraževanja kot zaposlovanja (Kramberger, 1999: 42-67).

V anglosaksonskem svetu uporabljajo namesto enega izraza za poklic dvoje izrazov: zaposlitev (ang. Occupation) in poklic (ang. Vocational). V slovenščini uporabljamo en sam izraz, ki pa je po mnenju Pavlina (Pavlin, 2007: 177) »nadobremenjen, kar povzroča šume v komunikaciji«.

Poklic je na podlagi Statističnega urada Slovenije (krat. SURS) opredeljen kot »statistično-analitična kategorija, v katero se razvršča delo, sorodno po vsebini in zahtevnosti in bi ga lahko praviloma opravljal ena oseba« (SURS, 2007). Tako togo opredelitev velja razširiti z opredelitvijo organizacije (krat. ACST), ki opozarja, da predstavlja poklic tako celoto delovnih nalog, ki se zakrožijo v delu ene osebe, kot tudi predstavo o upravljanju teh nalog v družbi (ACST, 2000). Wenger (1999) celo meni, da so skupni vzorci vedenja pri delu in predstave o njih, predstavljajo temelj poklicne identitete (Wenger, 1999 v Pavlin, 2007: 178). Poklicna identiteta ne temelji na samem delu, temveč tudi na procesu poklicne socializacije: prevzemanju norm, vrednot, navad in prepričanj posameznega poklica, oziroma postaja enakovredni član poklicne skupine (Watson, 1995 v Pavlin, 2007: 178). Vedno večja organizacijska specifikacija delovnih nalog se odraža v vedno večji poklicni diferenciaciji tudi znotraj posameznih poklicnih skupin. Delo tajnice v enem podjetju je lahko po zahtevnosti bolj sorodno delu vodstvenega delavca v drugem podjetju (Watson, 1995 v Pavlin, 2007: 178).

Poklic postaja v sodobni družbi vedno bolj fleksibilna, individualna in od tod heterogena kategorija (Wenger idr. 2002; Ramioul, 2004; Hovels, 2004 v Pavlin, 2007). Na številnih področjih pa se znanje tako hitro spreminja, da bi ga po mnenju Lama bilo nesmiselno kodirati in institucionalizirati v (vsebinsko stabilne) poklice (Lam, 2000, v Pavlin 2007: 178).

3 Primerjava ureditev med ZDA in Slovenijo

3.1 Opisi poklicev v Sloveniji

Standardna klasifikacija poklicev (v nadaljevanju: SKP) je obvezen nacionalni standard, ki se uporablja pri evidentiranju, zbiranju, obdelovanju, analiziranju, posredovanju

in izkazovanju podatkov, pomembnih za spremljanje stanj in gibanj na trgu dela v Republiki Sloveniji. SKP se uporablja za razvrščanje dela v poklice v uradnih oziroma administrativnih zbirkah podatkov (evidence, registri, zbirke podatkov) in v statističnih raziskovanjih, s čimer se zagotavljajo konsistentni podatki za statistično, analitično in raziskovalno spremljanje poklicne strukture aktivnega prebivalstva ter povpraševanja po delu (Metodološka pojasnila, SKP-V2).

SKP temelji na mednarodni standardni klasifikaciji poklicev ISCO-88, ki jo je kot mednarodni standard v svoji Resoluciji III na 14. Mednarodni konferenci statistike dela leta 1987 sprejela Mednarodna organizacija dela - ILO (ang. International Labour Organization-

The International Standard Classification of Occupations (v nadaljevanju ISCO) je ena pomembnejših mednarodnih klasifikacij in predstavlja orodje za organiziranje del v jasno definiran nabor skupin glede na naloge in dolžnosti za delo po celem svetu. Od leta 1957 se je stalno dopolnjevala, v letu 2008 se pričakuje njeno dopolnitev. Namenjena je za statistične potrebe in druge uporabnike (vstopanje delavcev na trg dela, razvoj programov poklicnega usposabljanja in usmerjanje)⁷.

Potrebno ogrodje za oblikovanje in izgradnjo ISCO-88 je bilo zasnovano na dveh temeljnih konceptih: konceptu izvedbe dela in konceptu spretnosti. Spretnosti so definirane kot zmožnosti izvedbe nalog in zadolžitev posamezne vrste dela in imajo sledeči dimenziji: nivo spretnosti in specializacijo spretnosti. Glede na svetovno uporabo klasifikacije so bili oblikovani le štirje nivoji spretnosti. Posamezni nivoji spretnosti so operativno definirani na osnovi mednarodnega klasifikacijskega standarda izobraževanja - International Standard Classification of Education (v nadaljevanju ISCED), kar pa nikakor ne pomeni, da se upoštevajo samo spretnosti pridobljene skozi formalno izobraževanje, ampak vključuje tudi neformalno usposabljanje in delovne izkušnje. ISCO-88 ima sledeče nivoje spretnosti⁸, ki so navedeni v tabeli 1.

Splošno opredeljeno je klasifikacija poklicev orodje, s katerim po sistemu natančno opredeljenih kriterijev za razvrščanje razvrščamo podatke o vrsti in zahtevnosti dela v točno določene poklice, te pa v klasifikacijski sistem skupin poklicev. Temeljna koncepta, ki določata kriterije za razvrščanje poklicev in klasifikacijski sistem SKP-ja, sta *koncept dela* in *koncept znanja* (Metodološka pojasnila, SKP-V2).

SKP sestavljajo: *klasifikacijski sistem poklicev*, *opis skupin poklicev* in *kodirni seznam poklicev*, ki ni predpisan z uredbo in je le priloga h klasifikaciji. Za zagotavljanje mednarodne primerljivosti je izdelan prevajalnik med SKP-jem in ISCO-88 ter ISCO-88 (COM), ki je sestavni del uredbe (Metodološka pojasnila, SKP-V2).

Klasifikacijski sistem poklicev je hierarhični sistem skupin poklicev, v katerega so razvrščeni za Slovenijo po-

⁷ Vir: ILO dosegljivo na : <http://www.ilo.int/public/english/bureau/stat/isco/index.htm> (30.12.2007).

⁸ Isti vir.

Tabela 1: Nivoji spretnosti po ISCO-88. Vir: Prirejeno po ILO, *Conceptual Framework* dosegljivo na: <http://www.ilo.int/public/english/bureau/stat/isco/isco88/publ2.htm> (30.12.2007).

Nivo spretnosti po ISCO -88	ISCED - kategorije	Opis
1.	1.	Obsega osnovno izobrazbo, ki na splošno začenja s 5, 6 ali 7-im letom in traja okoli 5 let.
2.	2., 3.	Obsega prvo in drugo obdobje sekundarnega izobraževanja. Prvo obdobje se običajno začenja z 12-im letom in traja okoli 3 leta, medtem ko se drugo prične med 14 in 15-im letom in traja okoli tri leta. Potrebno je obdobje usposabljanja za delo in delovne izkušnje; včasih tudi formalno v obliki vajeništva. To obdobje lahko dopolnjuje formalno usposabljanje ali pa ga nadomešča delno ali v celoti.
3.	5.	Obsega izobrazbo, ki se na splošno začenja pri 17 ali 18-em letu, traja okoli štiri leta in vodi k zaključku, ki ni enak univerzitetni diplomi 1. stopnje.
4.	6.,7	Obsega izobrazbo, ki se na splošno začenja pri 17 ali 18-em letu, traja okoli tri, štiri ali več let in vodi k univerzitetni ali post univerzitetni diplomi ali podobno.

membni poklici. Na najnižji klasifikacijski ravni vsebuje SKP 1729 poklicev.

Opisi skupin poklicev vsebujejo kratke opise najznačilnejših nalog oziroma tipičnih vrst del, značilnih za posamezne skupine poklicev. Opisu na najnižji ravni skupin poklicev so dodani tudi primeri poklicev, ki jih razvrščamo v posamezno skupino, in primeri podobnih poklicev, ki jih razvrščamo v ustrezne druge skupine. SKP vsebuje 522 opisov poklicnih skupin na vseh klasifikacijskih ravneh. *Kodirni seznam poklicev* je sistematični in abecedni seznam poklicev iz SKP-ja, kateremu so dodani še sinonimi poklicev, podrobnejše razdrobitve poklicev v smislu ožitve področja ali predmeta dela in eksemplarni primeri poklicev v smislu lažjega razumevanja vsebine posamezne skupine poklicev. Vsi tovrstni poklici v kodirnem seznamu imajo enako kodo kot posamični poklic v klasifikacijskem sistemu poklicev, kateremu so dodani. Kodirni seznam poklicev je zaradi sinonimov obsežnejši od klasifikacije poklicev in vsebuje 3.005 imen poklicev. Kodirni seznam poklicev ima dve osnovni funkciji – operativno in razvojno. Olajšal naj bi kodiranje konkretnih del v klasifikacijske poklice ter hkrati predstavlja neke vrste organizirano čakalnico novozaznanih poklicev, ki bi jih bilo treba sčasoma ustrezno uvrstiti v klasifikacijo (Metodološka pojasnila, SKP-V2).

SKP ima hierarhično strukturo. Poklici se združujejo oziroma razdružujejo v skupine poklicev na štirih ravneh. Poklicne skupine imajo svoje nazive in kode. Najvišja raven je glavna skupina poklicev z enomestno kodo, sledijo podskupine poklicev z dvomestno kodo, področne skupine s trimestno kodo, enote področnih skupin s štirimestno kodo in znotraj teh poklici s sedemestno kodo (Metodološka pojasnila, SKP-V2).

V Standardni klasifikaciji poklicev so za vsako skupino poklicev izdelani kratki opisi tipičnih del in nalog, značilni za poklice, ki so razvrščeni v to skupino. Pri tem informaciji o delu (navadno je v obliki naziva delovnega mesta in opisa pglavitnih nalog in dolžnosti) poiščemo kodo poklica z enako ali podobno informacijo o pglavitnih nalogah in dolžnostih dela v klasifikaciji poklicev. Tako kot SKP so tudi pravila za kodiranje usklajena z mednarodnimi priporočili in omogočajo enako razumevanje problematike razvrščanja poklicev v različnih okoljih (Metodološka pojasnila, SKP-V2).

Na podlagi Uredbe o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije poklicev (4. člen) je za izvajanje tekoče vzdrževanje standardne klasifikacije poklicev in za usklajevanje standardne klasifikacije poklicev z mednarodnimi standardi iz prejšnjega člena zadolžen Statistični urad Republike Slovenije. Zadnja sprememba Kodirnega seznama poklicev v Standardni klasifikaciji poklicev je bila v avgustu 2006. Kljub velikemu številu na novo umeščenih poklicev v dopolnitvi niso zajeti vsi novi poklici kot npr. inšpektor (m/ž) iger na igralnih avtomatih, ki ga v Sloveniji opravlja okrog 270 oseb (Volk Rožič, 2007: 97).

Veliko podrobneje so posamezni poklici predstavljeni v nacionalnih poklicnih kvalifikacijah.

V Sloveniji se s poklicnimi standardi ukvarja Center RS za poklicno izobraževanje. Del opisov poklicev predstavljajo tudi poklicne kompetence, ki so definirane kot »izkazane zmožnosti posameznika, da uporablja svoje sposobnosti in znanje pri dejavnem obvladovanju običajnih in spremenljivih poklicnih razmer« (CEDEFOP⁹, 1999 v Priprava poklicnih standardov: 17); »zmožnost zadostiti zahtevam zaposlitve oziroma specifičnim delovnim vlogam; zmožnost napraviti nekaj dobro« (ETF¹⁰, 1997 v Priprava poklicnih standardov: 17).

⁹ Kratica za European Centre for the Development of Vocational Training.

¹⁰ Kratica za The European Training Foundation (Evropska fondacija za poklicno izobraževanje).

Tabela 2: Opis poklica natakar v NCIPS. Vir: Opisi poklicev, natakar, NCIPS dosegljivo na: <http://www.ess.gov.si/slo/Ncips/OpisiPoklicev/OpisiPoklicev.htm#N> (2.1.2008)

Opis opravil in delovnih nalog	
Kaj delavec običajno dela	<p>Dela natakarja so razdeljena na posamezne faze in sicer na:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. pripravljala dela, ki jih je treba opraviti v natakarski pripravljalnici, kjer poteka priprava perila, namiznega inventarja in ureditev servisnih vozičkov. 2. pripravljala dela v jedilnici oziroma v prostorih, ki so namenjeni postrežbi gostov; tu poteka razporejanje miz in stolov, pogrinjanje, ureditev servisnih miz, pripravljane pogrinjkov in tista dela, ki jih vodja obrata v zvezi s hišnimi navadami odredi (skrb za namizno dekoracijo, jedilne liste itd.). 3. sprejem gosta ob njegovem prihodu (pozdrav, iskanje primerne mize, pomoč pri odlaganju garderobe); ponudi mu jedilni list, vinsko karto ali pa ga seznani z dnevno ponudbo, sledi prevzem naročila pri individualnih gostih ali naročila za izredne obroke, evidentiranje naročila, postrežba hrane in pijače, pospravljanje mize, priprava računa in zahvala za obisk.
Delovna področja	<p>Poklic se pojavlja v vseh vrstah gostinskih obratov, največ pa v obratih za prehrano, kot so restavracije, gostilne, okrepčevalnice (bife, bistro, taverna, snack bar, picerija), v kavarnah, slaščičarnah, barih, pa tudi v obratih za pripravo in dostavo hrane. Poleg tega so natakarji zaposleni v nekomercialnih gostinskih obratih zaprtega tipa v podjetjih in ustanovah. Povsod so opravila bolj ali manj enaka, le njihov obseg se spreminja glede na vrsto in kategorijo, pa tudi specializacijo posameznega gostinskega obrata. Pomembna je tudi organizacija dela v podjetju, ki je odvisna od števila zaposlenih. Tako se natakarji zaposlujejo v velikih hotelskih restavracijah, kjer ponujajo veliko število dnevnih menijev in jedi po naročilu, v ladijskih restavracijah, specializiranih restavracijah (ribjih, narodnih, lovskih ipd.), do gostiln z večjo ali manjšo ponudbo domačih jedi, okrepčevalnic, barov, kjer je ponudba omejena predvsem na ponudbo pijač, na hrano pa le v zelo omejenem obsegu. Potreba po znanju je v osnovi za vse enote enaka, vendar je v lokalih z bolj specializirano ponudbo, kot so opravila pri gostovi mizi - flambiranje, razkosavanje, rezanje, pripravljane solat, mešanje pijač idr., potrebno dodatno izobraževanje.</p>
Delovni pripomočki, materiali, dokumenti	<p>Natakar pri svojem delu uporablja gostinski strežni in drobni inventar, grelne in hladilne naprave, naprave za točenje in streženje pijač, aparate za sladoled, smetano ipd., naprave za točilniško pripravo jedi in pijač, naprave za evidenco in interna obvestila, pomivalne naprave, dekorativna sredstva in rekvizite za razvedrilo. Za prenašanje in prevoz jedil uporablja servisne vozičke. Potrebuje pa tudi namizno perilo in pripomočke (krpe, gobe, krtače, metle, omela). Poleg tega, da streže jedila in pijače za delo potrebuje tudi vodo, čistilna sredstva, dezinfekcijska in dezinfekcijska sredstva. K ustrezni dokumentaciji njegovega dela sodijo: zahtevki in dobavnice, sezname normativov, knjiga menijev, jedilni listi, ceniki, kalkulacije, obračuni polizdelkov, dnevni obračun porabe živil, knjiga rezervacij, zapisniki o škodi. Pri svojem delu mora biti oblečen v delovno obleko in ustrezno obut.</p>
Izdelki in storitve	<p>Naloga natakarja je, da jedi, ki jih naroči gost in pripravi kuhar, primerno, strokovno in prijazno postreže gostu. Gostu postreže tudi s pijačo.</p>
Raven zahtevnosti poklica	
Potrebna znanja in spretnosti za opravljanje poklica	
Potrebna, znanja spretnosti in veščine	<p>Za opravljanje poklica natakarja se zahteva srednja poklicna izobrazba. Med šolanjem spozna postopke priprave in postrežbe hrane in pijač. Seznan se tudi s pravili lepega vedenja, estetike in poslovnega komuniciranja v slovenskem in dveh tujih jezikih, spozna predpise s področja materialnega in finančnega poslovanja, higienske in tehnične predpise. Zna organizirati lastno delo in uporablja strokovno literaturo.</p>
Psihofizične sposobnosti	<p>Natakar mora imeti dobro razvite psihomotorične spretnosti in sposobnosti kot so splošna telesna spretnost, spretnost rok, gledanje na daljavo, natančno in hitro prepoznavanje predmetov, razlikovanje barv in vonjev. Nagnjen mora biti k redu, čistoti, osebni urejenosti, sistematičnemu delu in imeti smisel za estetiko. Delo opravlja stoje z obračanjem, dviganjem in prenašanjem lažjih bremen, zato ni priporočljivo, da ima ploska stopala. Zaradi dela z živili so potrebni redni zdravniški pregledi, opravljen tečaj higienskega minimuma in izpit iz varstva pri delu. Moteče so lahko alergije na živila, delo z vodo in čistili.</p>
Interesi osebnostne lastnosti	<p>Natakar je pri svojem delu odgovoren, iznajdljiv, ustvarjalen in ima smisel za delo z gosti. Imeti mora dober spomin, da si zapomni obraze in naročila.</p>
Pogoji za delo	
Razmere za delo	<p>Delo natakarja poteka pretežno v zaprtih prostorih, večkrat zakajenih, delno tudi na prepihu, redkeje na prostem, v mokroti in ob hrupu. Natakar dela včasih v neugodnih razmerah zaradi vinjenih in neolikanih gostov ter gneče. Delo je lahko tudi nevarno zaradi ostrih in vročih predmetov in spolzkih tal. Opravlja ga sam ali v skupini, v izmenah, v podaljšanem ali nočnem času in dela prostih dneh.</p>
Nevarnost, poškodbe pri delu, zaščita	<p>Poškodbe kot posledice razmer so lahko vrezi, vbodi, opekline, odrgnine, prehladi, padci itd. Da bi se pred poškodbami obvaroval, mora natakar upoštevati vsa navodila in uporabljati zaščitna sredstva, delovno obleko itd.</p>
Sorodni poklici	
	<p>5123.01 Vodja strežbe 5123.06 Točaj / točajka</p>
Možnosti zaposlovanja	
	<p>Natakarji se zaposlujejo v različnih gostinskih obratih kot so restavracije, kavarne, gostilne, hoteli, zdravilišča. Zaposlovanje je velikokrat odvisno od letnega časa. V področjih, kjer je razvit zimski turizem, je več zaposlovanja pozimi, v obmorskih krajih pa poleti. Trenutno razpisana prosta delovna mesta. Spletni naslov: www.ess.gov.si/ podstran Prosta delovna mesta</p>
Druge informacije	
	<p>RAZPISANE ŠTIPENDIJE Spletni naslov: www.ess.gov.si/ podstran Naša dejavnost - Štipendije IZOBRAŽEVANJE Spletni naslov: http://www.virtuorientation.net/</p>

Poklicni standard je povezovalni člen sistema poklicnega izobraževanja in sistema certificiranja nacionalnih poklicnih kvalifikacij. Poklicne standarde pripravljamo na osnovi pobude, ki jih pripravijo zainteresirane pravne osebe. Razvoj poklicnega standarda je zahteven projekt, v katerega so vključeni številni partnerji: organizacije delodajalcev in delojemalcev, pristojna ministrstva, šole. Upoštevati je potrebno nacionalen in sektorske razvojen dokumente, podatke Zavoda RS za zaposlovanje in Statističnega urada RS ter zglede iz držav EU. Trenutno je v Sloveniji na razpolago 248 poklicnih standardov¹¹.

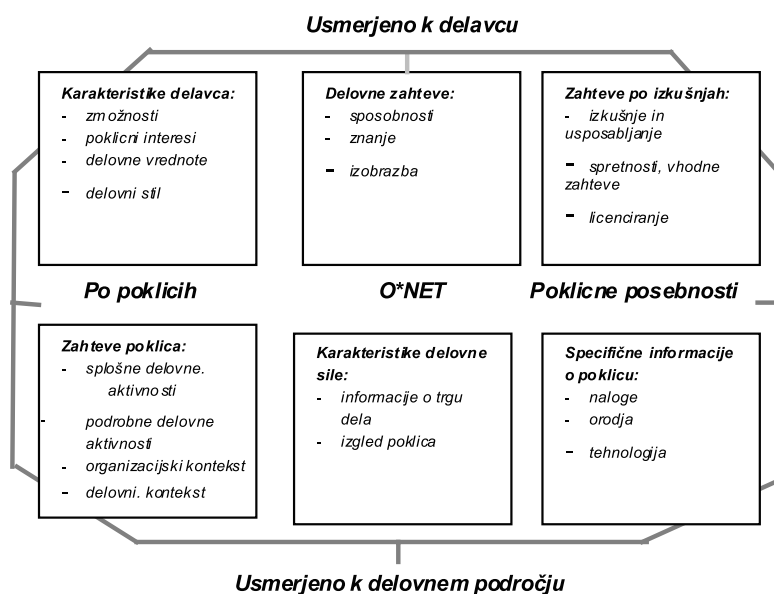
Poklicni standard je dokument z naslednjimi elementi: ime in koda poklica, raven zahtevnosti, poklicne kompetence ter opis poklicnega standarda, ki vsebuje: področja dela, ključna dela, znanje in spretnosti¹².

Pomemben vir informacij o poklicih in trgu dela predstavlja Nacionalni center za poklicno svetovanje (v nadaljevanju NCIPS), ki igra vlogo koordinatorja za pretok relevantnih informacij med posameznimi partnerji¹³ in uporabniki ter nudi strokovno podporo Centrom za informiranje in poklicno svetovanje (krat. CIPS). NCIPS ponuja 435 opisov poklicev¹⁴. Posamezna področja opisa so razvidna iz opisa poklica natakarka v tabeli 2.

3.2 Opisi poklicev v ZDA

Podoben sistem klasifikacije standardnih poklicev imajo tudi v ZDA (The 2000 Standard Occupational Classification (SOC) System, v nadaljevanju SOC), ki je bil razvit kot odgovor na naraščajoče potrebe po univerzalni klasifikaciji poklicev in omogoča primerljivost podatkov. SOC klasificira 23 glavnih skupin poklicev, 96 podskupin, 449 širših poklicnih skupin in 821 posameznih poklicev. Vsi opisi so oblikovani z šest-mesečno številčno kodo, od katerih prvi dve števili predstavljajo glavno skupino, tretje število podskupino, četrto in peto širšo poklicno skupino in šesto število posamezen poklic. Poklici so razvrščeni na podlagi izvedbe dela, sposobnosti, izobrazbe, usposabljanja in veljavnosti. Nadrejene osebe so običajno razvrščene skupaj s poklici oseb, ki jih nadzorujejo (najmanj 20% delovnega časa). Prva linija managerjev, ki porabi več kot 80% delovnega časa za nadzorne aktivnosti je posebej razvrščena v posebno skupino. Posameznika, ki bi ga lahko uvrstili v več poklicev, se razvrsti v tisti poklic, ki zahteva najvišje sposobnosti. Če tega ni mogoče ugotoviti, se ga razvrsti glede na poklic, ki ga opravlja največji del delovnega časa (SOC).

Poleg podatkov iz SOC, ki so prvenstveno namenjeni za potrebe statistične obdelave, je v ZDA na razpolago



Slika 1: O*NET - Vsebinski model. Vir: The O*NET® Content Model dosegljivo na: <http://www.onetcenter.org/content.html> (1.1.2008)

¹¹ Vir: Nacionalno poklicno informacijsko središče dosegljivo na : <http://www.nrpslo.org/> (30.12.2007).

¹² Isti vir.

¹³ Partnerji NCIP: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Zavod RS za zaposlovanje, Center za poklicno izobraževanje, Gospodarska zbornica Slovenije idr. Celoten seznam partnerjev dosegljivo na spletni strani ZRSZ.: <http://www.ess.gov.si/slo/Ncips/ncips.htm>(30.12.2007).

¹⁴ Vir.: ZRSZ, dosegljivo na : <http://www.ess.gov.si/slo/Ncips/OpisiPoklicev/OpisiPoklicev.htm> (30.12.2007).

O*NET program, ki predstavlja izčrpen vir informacij za 812 poklicev. Središče programa predstavlja podatkovna baza, ki vsebuje informacije o stotinah standardiziranih deskriptorjev poklicev (znanje, sposobnosti, zmožnosti, delovne aktivnosti, interesi, delovne vrednote). Baza je na razpolago javnosti brezplačno in se stalno dopolnjuje z rezultati raziskav. O*NET je interaktivna aplikacija za raziskovanje in iskanje poklicev. Ponuja relevantne informacije za različne uporabnike: svetovalce, študente, strokovnjake na področju upravljanja človeških virov in raziskovalce. Vsak poklic zahteva različno znanje sposobnosti in zmožnosti in se izvaja z različnimi aktivnostmi in nalogami. Te razlikovalne karakteristike poklicev so opisane v t. i. O*NET-ovem vsebinskem modelu. Zagotavlja skupen okvir za identifikacijo najpomembnejših vrst informacij o delu in jih integrira v teoretične in empirične sisteme (O*NET).

Karakteristike delavca so tiste trdne značilnosti, ki lahko vplivajo na oboje – na delovanje in na zmožnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti za uspešno delovanje. Delovne zahteve so opisi, ki se nanašajo na delovno povezane značilnosti, ki so pridobljene in/ali razvite skozi proces izobraževanja in izkušenj. Zahteve po izkušnjah delavca so zahteve, ki se nanašajo na pretekle delovne aktivnosti in so še posebej povezane z določenim tipom delovnih aktivnosti. Specifične informacije o poklicu so spremenljivke ali drugi elementi drugega vsebinskega modela izbranih ali posebnih poklicev. Karakteristike delovne sile so tiste spremenljivke, ki definirajo in opisujejo splošne značilnosti poklicev in lahko vplivajo na poklicne zahteve. Zahteve poklica so izčrpne spremenljivke ali podrobni elementi, ki opisujejo različne poklicne zahteve. V izredno obsežnih opisih posameznih poklicev je zaslediti sledeče informacije: o tipičnih poklicnih nalogah, potrebnem znanju, o sposobnostih, zmožnostih, delovnih aktivnostih, pogojih dela, delovnemu stilu, delovnih vrednotah, dolžini in vrsti potrebnih delovnih izkušenj, višini plače in zaposlitvenih trendih.

Vsak poklic ima določeno delovno območje (ang. Job Zone), ki predstavlja skupino poklicev, ki so si podobni glede na to, kako večina ljudi pride do njih, glede na celotne izkušnje in izobrazbo, ki je zanje potrebna in glede na količino potrebnega usposabljanja za delo. Poklici so razdeljeni v pet delovnih območij; od delovnega območja 1, ki zajema poklice z nič ali malo priprave, do najvišjega, v katerega sodijo poklici, ki potrebujejo obsežno pripravo¹⁵.

Poleg tega vsebujejo poklici tudi različne nivoje specifične poklicne priprave (ang. Specific Vocational Preparation; v nadaljevanju SVP), ki so definirani kot vsota preteklega časa, ki je potrebna tipičnemu delavcu, da se nauči tehnik, pridobi informacije in razvije sposobnosti, ki so potrebne za povprečnega izvajalca v specifični delovni situaciji. Ta priprava se lahko izvaja v šoli, pri delu, v vojski,

z inštrukcijami ali v poklicnem okolju. Specifična poklicna priprava je lahko na sledečih nivojih¹⁶:

Tabela 3: Nivoji specifične poklicne priprave. Vir: Foreign Labor Certification. Online Wagw Library & Data Center dosegljivo na: <http://www.flcdcenter.com/svp.aspx>, (30.12.2007).

- SVP 1 – Samo kratka demonstracija
- SVP 2 – malo več kot kratka demonstracija vključno do 1 meseca;
- SVP 3 – od 1 meseca do vključno 3-h mesecev;
- SVP 4 – več kot 3 mesece do vključno 6 mesecev;
- SVP 5 - več kot 6 mesecev do vključno 1 leta;
- SVP 6 - več kot 1 leto do vključno 2-h let;
- SVP 7 - več kot 2 leti do vključno 4-h let;
- SVP 8 - več kot 4 leta do vključno 10 let;
- SVP 9 – več kot 10 let.

Informacije z O*NET OnLine je mogoče uporabiti za razvoj učinkovitih deskriptorjev dela, razširitev skupine kvalitetnih kandidatov za odprta delovna področja, definiranje faktorjev uspešnosti kandidatov in dela, uravnavanje organizacijskega razvoja s potrebami dela, oplemenitenje procesa uvajanja novih sodelavcev in ciljev usposabljanja in oblikovanje konkurenčnih plač in sistema napredovanja (O*NET). Vse informacije so brezplačno dostopne vsem uporabnikom Interneta.

Naslednja tabela 4 prikazuje delni povzetek opisa poklica iz O*NET-a, ki je v originalu opisan bistveno bolj podrobno, zato spodaj navedeni značilnosti poklica predstavljajo v originalnem tekstu zgolj naslove¹⁷.

4 Zaključki

4.1 Ključne ugotovitve

Pri pregledu virov, ki omogočajo učinkovito podporo kadrovnikom in drugim strokovnjakom v organizacijah pri oblikovanju novih ali pri oblikovanju obstoječih delovnih področij, pri selekciji kandidatov in na drugih področjih razvoja kadrov ugotovljamo, da imamo v Sloveniji na razpolago Standardno klasifikacijo poklicev, ki ponuja le nekaj osnovnih podatkov o posameznih poklicnih skupinah in je primerna zgolj za administracijo pri postopkih zaposlovanja ali premeščanja delavcev. To ustreza tudi glavnemu namenu evidentiranja, zbiranja, obdelovanja, analiziranja, posredovanja in izkazovanja podatkov, ki so pomembni za spremljanje stanj in gibanj na trgu dela v Republiki Sloveniji. Kljub stalnemu dopolnjevanju podatkov

¹⁵ Vir: Foreign Labor Certification. Online Wagw Library & Data Center dosegljivo na: <http://www.flcdcenter.com/jobzone.spx#changes> (30.12.2007).

¹⁶ Isti vir.

¹⁷ Celoten opis poklica natakarkar je brezplačno dosegljiv na: <http://online.onetcenter.org/link/summary/35-3031.00>

Tabela 4: Primer delnega opisa poklica natakar. Vir: O*NET, dosegljivo na: <http://online.onetcenter.org/link/summary/35-3031.00> (30.12.2007)

Naloge	Preverjanje identitete gostov (zahtevo glede najnižje dovoljene starosti za uživanje alkoholnih pijač), predstavitev menijev, pojasnjevanje priprav in sestavin jedi, svetovanje vin in dnevne ponudbe ipd., pobiranje naročil, sodelovanju pri pripravi hrane, strežba, pobiranjem plačil, čiščenjem mize, skrb za urejeno delovno okolje, itd.
Orodje in tehnologija	Ročne blagajne, pribor za komercialno uporabo, čitalci magnetnih, pozivniki, osebni digitalni pomočniki (PDA) ali organizatorji, tiskalniki računov na prodajnih mestih, terminali na prodajnih mestih, monitorji, občutljivi na dotik, itd. Uporabljena tehnologija je programska oprema na prodajnih mestih.
Znanje	Pri svojem delu natakar uporablja znanje iz področja strežbe, jezikovnega izražanja, prodaje in marketinga ter postopkov za pripravo hrane ipd.
Veščine	Ključne veščine, ki mu omogočajo kvalitetno izvajanje storitev so povezane z aktivnim poslušanjem sogovornika, razumevanjem besedil in prenosom informacij, vključno z dajanjem navodil. Pri svojem delu mora biti storitveno naravnani, zavedati se mora reakcij drugih, zato mora znati tudi kritično razmišljati, poleg tega svoja dejanja prilagaja glede na dejanja drugih. Ni zanemarljiv tudi vidik stalnega učenja in upravljanja s časom.
Sposobnosti	Sposobnosti, bi lahko razdelili v tiste, ki so povezane s komunikacijo (razumevanje ustnih sporočil, sposobnost ustnega izražanja, jasnost govora in prepoznavanja govora), gibanjem (kondicijska sposobnost koordinacija telesa, mirnost dlani in rok), razvrščanjem informacij in predvidevanjem določenih problemov.
Delovne aktivnosti	Dela za ljudi ali ima opravka neposredno z ljudmi; razvija konstruktivne in kooperativne delovne odnose z drugimi ter jih vzdržuje v daljšem obdobju; zagotavlja informacije nadrejenim, kolegom in podrejenim, in sicer preko telefona, v pisni obliki, po elektronski pošti ali osebno; uporablja roke za rokovanje, nameščanje, postavljanje in premikanje materialov ter za ravnanje s stvarmi; prepozna informacije s kategoriziranjem, ocenjevanjem, prepoznavanjem razlik ali podobnosti ter odkrivanjem sprememb v okoliščinah ali dogodkih; opazuje ter sprejema in drugače pridobiva informacije iz vseh primernih virov; ocenjuje vrednost, pomembnost ali kvaliteto stvari ali ljudi; opravlja fizične aktivnosti, ki zahtevajo precejšnjo uporabo rok in nog ter premikanje celega telesa, na primer plezanje, dvigovanje, uravnoteženje, hojo, sklanjanje in rokovanje z materiali; analizira informacije in ocenjuje rezultate, da bi izbral najboljšo rešitev in rešil probleme; nudi pomoč, tudi medicinsko, čustveno podporo ali drugače izkazuje skrb za druge, na primer sodelavce, stranke ali paciente.
Delovni kontekst	Delovni kontekst opisuje trajanje naslednjih aktivnosti, kot so; stiki z drugimi, čas, prebiti stoje hodeč ali tekajoč, neposredne diskusije, delo s skupino, timom ali zunanjimi strankami, telefoniranje, ter čas, ki je potreben za natančnost in točnost.
Območje dela	Naziv: Območje del 1.: potrebna je majhna ali nikakršna pripravljenost <u>Splošne izkušnje:</u> Predhodna znanja ali izkušnje, povezane z delom, niso potrebna za ta poklic. <u>Usposabljanje za delo:</u> Zaposleni na teh delovnih mestih potrebujejo od par dni do nekaj mesecev usposabljanja. Običajno jim lahko izkušen delavec pokaže, kako opravljati delo. <u>Primeri območij dela:</u> Na tem delovnem mestu je treba slediti navodilom in pomagati drugim. Primeri vključujejo voznike taksijev, pomožno osebje na področju zabave in rekreacije, uradnike za okenci, blagajnike in natakarje. <u>Razpon posebnega poklicnega usposabljanja (SVP):</u> (< 4,0) <u>Izobrazba:</u> To delo zahteva srednješolsko izobrazbo ali potrdilo o zaključeni osnovni šoli. Včasih je potreben formalen tečaj za pridobitev licence.
Zanimanja	Socialna, podjetniška, realistična, umetniška in preiskovalna.
Stili dela	Samonadzor, zanesljivost, prenašanje stresa, sodelovanje, obzir do drugih, integriteta, socialna usmerjenost, posvečanje pozornosti podrobnostim, prilagodljivost/fleksibilnost, iniciativa neodvisnost, vztrajnost, vodenje, rezultat, analitično razmišljanje in inovativnost.
Delovne vrednote	Odnosi, podpora, delovni pogoji, neodvisnost, usmerjenost k rezultatom in priznanje.
Delovne potrebe	Sodelavci, moralne vrednote, socialna služba, tehnični nadzor, aktivnost, človeški odnosi, politika in praksa podjetja, delovni pogoji, plača, varnost, odgovornost, avtonomija, dosežek, koriščenje sposobnosti, napredovanje, priznanje, raznolikost, avtoriteta, kreativnost, socialni status.
Povezana delovna mesta	So npr.: pripravljavci hrane, barmani, blagajniki v gostinstvu idr. poklici povezani z gostinstvom.
Plača in možnosti zaposlitve	<u>Povprečna plača</u> (2006) - 7,14 USD/uro, 14.850 USD/leto <u>Število zaposlenih</u> (2004) - 2,252,000 zaposlenih <u>Rast št. zaposlenih</u> (2004-2014) - ■■■■ povprečna (9-17%) <u>Povečanje št. zaposlenih</u> (2004-2014) - 1,534,000 dodatnih zaposlenih

o poklicih (ime in koda) s strani skrbnika SKP-ja - Statističnega urada RS, je še vedno mogoče, da posameznega poklica v šifrantu ne bomo našli.

Veliko več podrobnejših podatkov za 435 poklicev je na razpolago v okviru NCIP-sa, kar predstavlja 25,16% od 1729 evidentiranih poklicev v Sloveniji. Ti vsebujejo sledeče informacije: opis opravil in delovnih nalog, potrebna znanja in spretnosti za opravljanje poklica, pogoje za delo; sorodne poklice; možnosti zaposlovanja in druge informacije.

Podatke o poklicih najdemo tudi v nacionalnih poklicnih standardih, ki pa predstavljajo le 14,34 % vseh poklicev v Sloveniji. V njih najdemo sledeče podatke o poklicih: ime in kodo poklicnega standarda, ime in kodo poklica, raven zahtevnosti, poklicne kompetence in opis poklicnega standarda, s podatki o področju dela, ključnih delih, spretnostih in znanjih.

Podobno kot v Sloveniji so podatki o posameznih poklicih za potrebe statističnih obdelav sistemsko zbrani v ameriški standardni klasifikaciji poklicev. V njej je opredeljeno 821 opisov poklicev, ki vsebujejo kodo in ime poklica, ime podskupine in širše poklicne skupine ter kratek opis nalog, ki so značilne za posamezen poklic.

Če primerjamo slovensko klasifikacijo poklicev z ameriško, ugotovimo, da slednja ponuja tudi kratke opise vseh poklicev, medtem ko se opisi v slovenski nanašajo zgolj na skupino poklicev, torej na višji hierarhični nivo. V Sloveniji imamo tudi bistveno večje število poklicev; trenutno jih je 1729, medtem ko jih je v ameriški 821, kar predstavlja slabo polovico slovenskih poklicev.

Precej uporabnih podatkov za potrebe kadrovske funkcije ponuja O*NET-ov vsebinski model, ki za posamezen poklic podrobno predstavlja potrebne karakteristike delavca, delovne zahteve, zahteve po delovnih izkušnjah, ponuja specifične informacije o poklicu in karakteristikah delovne sile in zahtevah poklica. V njem bomo našli sledeče podatke za skoraj vse poklice: tipične naloge, potrebno znanje, sposobnosti, zmožnosti, delovne aktivnosti, pogoji dela, delovni stil, delovne vrednote, dolžina in vrsta potrebnih delovnih izkušenj. Poleg teh so za vsak poklic navedeni tudi podatki o razponu višine plač, o številu trenutno zaposlenih oseb, ki opravljajo ta poklic, trendih zaposlovanja in potreb po zaposlovanju posameznih poklicev v naslednjih 10 letih. Na ta način je predstavljeno kar 98,90 % vseh poklicev iz ameriške standardne klasifikacije.

Med podatki v Sloveniji nismo zasledili direktnih povezav poklicev z njihovimi povprečnimi plačami in aktualnih ter bodočih potreb po zaposlovanju posameznih poklicev. Velik izziv predstavlja tudi dopolnitev opisov poklicev z vedenjskimi kompetencami. Iz lastnih izkušenj lahko trdimo, da bi takšne informacije s trga dela kadroviški in tudi drugi strokovnjaki gotovo lahko spretno uporabili pri svojem vsakodnevnem delu. Veliko uporabno vrednost informacij (povprečna cena dela za posamezen poklic, predvideno št. zaposlitev za posamezen poklic v določenem letu oz. obdobju) bi pridobili tudi drugi posamezniki, ki so pred poklicnim odločanjem ali svetovalci. Z

omenjenimi podatki bi bilo dobro dopolniti že obstoječim jih ponuditi uporabnikom na enem mestu.

4.2 Priporočila slovenskim kadrovnikom in drugim strokovnim javnostim

Slovenskim kadrovnikom priporočamo uporabo O*NET-ove baze podatkov pri selekciji kvalitetnih kandidatov za prosta delovna področja, pri definiranju kriterijev uspešnosti delavcev in njihovega dela, pri uvajanju novih sodelavcev, določanju ciljev usposabljanja in ne nazadnje pri oblikovanju konkurenčnih plač in sistemov napredovanja. Ta vir je še posebej dobrodošel, saj so po slovenskih virih na razpolago le podrobnejše informacije za vsak četrty poklic. Seveda se sistema ne da neposredno prenesti v slovensko prakso, z primerno adaptacijo pa lahko postane kvaliteten pripomoček pri vsakodnevnem delu. Glede na vrsto poklica je potrebno oceniti, kakšna je bistvena razlika med ameriškim in slovenskim poklicem in iz nje izvleči zgolj generične značilnosti, ki veljajo za Slovenijo. Preostale manjkajoče podatke pa je potrebno smiselno dopolniti.

Apeliramo tudi na pristojne institucije (NCIPS, Center za poklicno usposabljanje, SURS, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve idr.), da projektno pristopijo k dopolnitvi informacij o poklicih na način, da bodo le ti v večji meri uporabni za področje organiziranja in sistemiziranja dela ter pri upravljanju s človeškimi viri v podjetjih (izbiranje kandidatov, izobraževanje, ocenjevanje, management kompetenc idr.). Posebej bi bilo zaželeno, da se v to vključi tudi Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje kot ena od osrednjih institucij na trgu dela, zlasti s svojo dejavnostjo v mreži Centrov za poklicno informiranje in svetovanje (CIPS) ter Nacionalnega centra za poklicno informiranje in svetovanje (NCIPS).

Prav tako bi bilo smiselno razmisliti tudi o povezavi informacij o poklicih s podatki o njihovih povprečnih plačah. Vzpostavitev sistema podatkov o potrebah po zaposlovanju poklicev v prihodnjih obdobjih ter povezava z informacijami o poklicih na enem mestu, pa bi bili koristna podlaga tudi za uvajanje oz. opuščanje določenih programov izobraževanja in usposabljanja ter pomembne informacije za lažje odločanje o vključevanju oseb v posamezne programe.

Literatura in viri

- ACST (Advisory Council on Science and Technology Canada) (2000): *Stepping up – Skills and Opportunities in the Knowledge economy*, Report of Expert Panel of Skills Ottawa, dosegljivo na: <http://acst-cst.gc.ca/skills/finalrep> (30.12.2007).
- Australian Standard Classification of Occupations (ASCO) Second Edition (1997), Australian Bureau of Statistics; Avstralija, dosegljivo na: [http://www.abs.gov.au/\(2.1.2008\)](http://www.abs.gov.au/(2.1.2008)).
- Classificazione delle professioni (CP2001). ISTAT - L'Istituto nazionale di statistica; Italija, dosegljivo na: <http://www-istat.it> (2.1.2008).

Dopolnitve Kodirnega seznama poklicev v Standardni klasifikaciji poklicev. Posebna objava, Statistični urad Slovenije, dosegljivo na: <http://www.stat.si/PrikaziPDF.aspx?ID=425> (29.6.2007).

EC (2005). Qualifications Frameworks in Europe. Edinburgh: EC.

Foreign Labor Certification. Online Wagw Library & Data Center, dosegljivo na: <http://www.flcdatacenter.com/svp.aspx> (30.12.2007).

International Labour organization, dosegljivo na: <http://www.ilo.org/> (30.12.2007).

Kramberger, A. (1999). Poklici, trg dela in politika. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Pavlin, S. (2007). Vloga kompetenc v družbi znanja: profesionalizacija poklicev. Zaposljivost v Sloveniji, analiza prehoda iz šol v zaposlitve: stanje, napovedi, primerjave. Uredila: Kramberger, A., Pavlin, S. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede – Knjižna zbirka Profesija.

Metodološka pojasnila, Statistični urad Slovenije, dosegljivo na: <http://www.stat.si/klasje/klasje.asp> (2.1.2008).

Možina, S. (ur.) (2002). Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Nacionalno poklicno informacijsko središče, dosegljivo na: <http://www.nrpslo.org> (2.1.2008).

National Occupational Classification - Statistics (NOC-S) 2006. Canada's National Statistical Agency, dosegljivo na: <http://www.statcan.ca> (2.1.2008).

Occupational Outlook Handbook. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics; ZDA, dosegljivo na: <http://www.bls.gov/> (2.1.2008).

Standardna klasifikacija poklicev (SKP-V2), Statistični urad Slovenije, dosegljivo na: <http://www.stat.si/klasje/klasje.asp> (2.1.2008).

The O*NET® Content Model. O*NET Resource Center, dosegljivo na: <http://www.onetcenter.org/overview.html> (2.1.2008).

Priprava poklicnih standardov. Formalne podlage in metodološki pripomočki. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje, 2003.

Sklep o uvedbi vseživljenjskega učenja, dosegljivo na: <http://www.cmepius.si/images/stories/datoteke/LLP/sklep-o-llp-si.pdf> (2.1.2008).

Standard Occupational Classification (SOC) System. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, ZDA, dosegljivo na: <http://www.bls.gov> (2.1.2008).

Standard Occupational Classification 2000. The Office for National Statistics; Anglija, dosegljivo na: <http://www.statistics.gov.uk> (2.1.2008).

Uredba o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije poklicev, Ur.l. RS, št. 28/1997, 16/2000).

Volk Rožič, N. (2007). Generični model kompetenc inšpektorja iger na igralnih avtomatih v Sloveniji, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Nevenka Volk Rožič je zaposlena v družbi Inovacijski center igralniških tehnologij d.o.o. kot vodja kadrov in splošnih zadev. Magistrirala je s področja menedžmenta in delovnih razmerij na Fakulteti za družbene vede, Univerze v Ljubljani. Ukvarja se s svetovalno dejavnostjo na področju upravljanja človeških virov. Osrednji predmet njenega raziskovalnega dela so kompetence. Oblikovala je prvi generični model kompetenc na področju igralniške dejavnosti v Sloveniji.

Andrej Raspor, je diplomiral na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede v Kranju. Trenutno obiskuje 4. letnik doktorskega študija Menedžment kadrov in delovna razmera na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani. V družbi HIT d.d. iz Nove Gorice je zaposlen od leta 1989, med drugim tudi kot direktor Razvoja kadrov, trenutno kot direktor projektov. Ključno področje njegovega raziskovanja je poleg delovnopравниh razmerij, usmerjeno na področje napitnin v gostinstvu in igralništvu, v Sloveniji kot tudi v tujini.

Sodobna zaposlitvena razmerja

Laura Južnik Rotar

Gea College Visoka šola za podjetništvo, Dunajska cesta 156, Ljubljana (laura.juznik-rotar@gea-college.si)

Sodobna zaposlitvena razmerja se pogosto povezujejo s pojavom atipičnih oblik zaposlitve, ki je postal osrednja tema politike trga dela v EU. Na eni strani lahko ta pojav razumemo kot pozitiven razvoj, saj označuje večjo fleksibilnost trga dela. Na drugi strani pa je ta pojav skrb vzbujajoč za nosilce ekonomske politike, saj se na ta način poslabšuje položaj določenih skupin delavcev, katerih položaj na trgu dela je tako ali tako že slab. V članku se osredotočamo na dve glavni obliki atipičnih zaposlitev, in sicer zaposlitev s krajšim delovnim časom ter začasna zaposlitev. V naši empirični analizi poskušamo odgovoriti na vprašanje, ali prihaja do konvergence ali divergenca atipičnih oblik zaposlitve v različnih poklicnih skupinah in med državami članicami EU.

Ključne besede: atipična zaposlitev, zaposlitev s krajšim delovnim časom, začasna zaposlitev, konvergenca, divergenca

1 Uvod

Sodobna zaposlitvena razmerja temeljijo na pogodbenih razmerjih. V nekaterih preprostejših primerih so eksplicitna. Večinoma pa so zaposlitvene pogodbe implicitne, kar pomeni da tako delojemalec kot delodajalec poznata svoje obveznosti in pričakovanja, vendar jih je kljub temu nemogoče povsem eksplicitno in zadovoljivo zapisati v pogodbo (Malačič, 2004). Sodobna zaposlitvena razmerja se pogosto povezujejo s pojavom atipičnih oblik zaposlitve, ki so rezultat prilagajanja delodajalcev trenutnim tržnim razmeram. Atipične oblike zaposlitve, ki jih lahko definiramo kot zaposlitve, ki niso redne (na primer začasne zaposlitve, zaposlitve s krajšim delovnim časom, samozaposleni), se v zadnjem času med državami članicami EU povečujejo. Seveda se intenzivnost tega pojava med državami članicami EU razlikuje, saj države dajejo različen poudarek tovrstnim zaposlitvam. Slednje je lahko povezano z močjo sindikatov v posamezni državi, pa tudi s percepcijo delavcev, da so atipične oblike zaposlitve nekaj »slabega«. Najbolj pogosto navajani zadržki glede tovrstnih zaposlitev so negotovost in nezmožnost planiranja prihodnosti, kot tudi stopnja socialne varnosti, ki je v tem primeru nižja kot pa v primeru rednih zaposlitev. V članku najprej na kratko predstavimo model implicitne pogodbe. Nato analiziramo pojav atipičnih oblik zaposlitve v državah članicah EU, pri čemer se osredotočimo na zaposlitve s krajšim delovnim časom ter začasne zaposlitve. Na podlagi indikatorja konvergence/divergence se v empirični analizi sprašujemo, ali obstaja konvergenca ali divergenca atipičnih oblik zaposlitve med državami članicami EU in v posameznih poklicnih skupinah. Pri tem se empirična analiza nanaša na začasne zaposlitve ter zaposlitve s krajšim delovnim časom.

2 Kratek pregled modela implicitne pogodbe

2.1 Ozadje modela in predpostavke

Ozadje osnovnega modela implicitne pogodbe je sledeče: opazujemo konkurenčno industrijo z enim samim podjetjem, kjer je cena proizvoda p naključna spremenljivka, ki zavzame vrednosti $p_1 = 1 - a$ in $p_2 = 1 + a$ v dveh državah, pri čemer velja ($0 < a < 1$). Predpostavljamo, da sta si državi podobni ter da imamo neelastično ponudbo N delavcev, ki so identično nenaklonjeni tveganju in imajo funkcijo koristnosti v obliki $u(w + bR)$, kjer je w mezda, b predstavlja vrednost počitka, R pa je delež časa, ki se nameni počitku in velja ($0 < R < 1$). Omenjena oblika funkcije koristnosti pa je zelo restriktivna. Nakazuje na to, da sta potrošnja in počitek popolna substituta s konstantno mejno stopnjo substitucije, ki je dana z b . Če je torej $w > b$, bo delavec delal ves čas ($R = 0$), če pa je $w < b$, potem bo ves čas namenil počitku ($R = 1$). Iz tega sledi, da je b rezervacijska cena tistega časa, ki je namenjen tržnemu delu, to je rezervacijska mezda. Prednost takšne formulacije je njena preprostost. Koristnost je izpeljana iz dela in počitka in je lahko predstavljena z enako funkcijo. Če delavec dela, potem je koristnost dana z $u(w)$, če pa delavec ne dela, potem je koristnost dana z $u(b)$. Nekako bolj splošna formulacija ima v svoji osnovi R še vedno enak 0 ali 1, vendar pa je koristnost, ko delavec dela in ko ne dela, predstavljena z dvema različnima funkcijama, in sicer: $u(w) = u(w, 0)$ in $v(b) = v(b, 1)$. Ti dve funkciji se lahko razlikujeta zaradi dejstva, da se dohodek vrednoti drugače, ko je delavec zaposlen ali ko je brezposeln. Prednost takšne splošne formulacije se kaže v tem, da mejna stopnja substitucije dohodka za počitek ni konstantna in do-

voljuje, da se b interpretira kot vrednost počitka in/ali kot vrednost nadomestila za brezposelnost. Nadalje velja, da je v preprostem modelu implicitne pogodbe proizvodna funkcija podjetja enaka $f(E)$. Imamo samo en proizvodni dejavnik (to je delo) in padajoče stopnje donosa. Ko podjetje zaposluje, delavci delajo za mezdo w , proizvode podjetje prodaja po ceni p in je tako dobiček podjetja enak:

$$\pi = pf(E) - wE \quad (1)$$

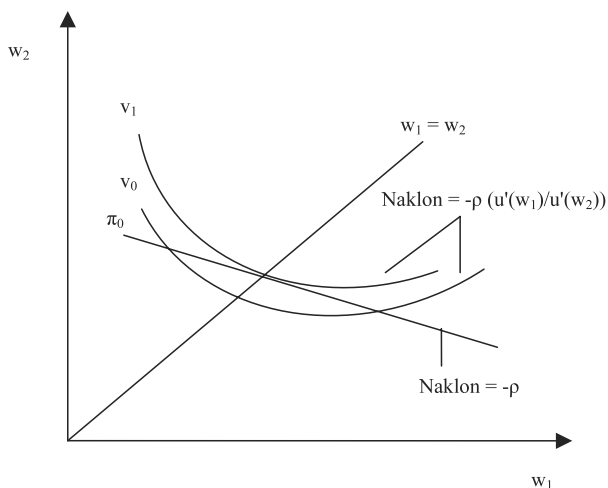
2.2 Implicitne pogodbe in brezposelnost

Verjetno lahko brez večjih dvomov zapišemo, da tveganju nenaklonjeni delavci preferirajo stabilne mezde. Pri tem je pravzaprav vprašljiv učinek, ki ga povzročajo stabilne mezde v času gospodarske krize, in sicer da se poveča verjetnost izgube zaposlitve. Zaradi možnosti brezposelnosti so pogodbe sedaj v obliki $\Delta = (w_1, w_2, \rho)$, kjer je ρ verjetnost, da je delavec zaposlen v prvi državi (vseh N delavcev v drugi državi je namreč zaposlenih). V primeru takšne pogodbe je pričakovana koristnost za delavca enaka:

$$v(\Delta) = \frac{1}{2}[\rho u(w_1) + (1 - \rho)u(b) + u(w_2)] \quad (3)$$

medtem ko je pričakovani profit podjetja:

$$\pi(\Delta) = \frac{1}{2}[(1 - a)f(\rho N) - w_1\rho N + (1 + a)f(N) - w_2N]$$



Slika 1: Implicitne pogodbe in brezposelnost. Vir: Bosworth, Dawkins in Stromback, 1996.

Krivulje izokoristnosti in izprofita so zaradi možnosti brezposelnosti manj strme. Možnost brezposelnosti tudi zmanjša verjetnost, da bodo mezde v prvi državi w_1 izplačane. Ker podjetje ne zaposluje vseh delavcev iz prve države, lahko zaradi določenega zmanjšanja mezd v drugi državi w_2 omogoči izplačilo višjih mezd tistim delavcem, ki bi jih zaposlilo v prvi državi. Naklon krivulje izprofita je sedaj $-\rho$. V primeru delavčeve krivulje izokoristnosti je

razlaga podobna. Določeno zmanjšanje mezd v drugi državi mora biti sedaj kompenzirano z večjim porastom mezd v prvi državi. To je potrebno zato, da koristnost ostane konstantna. Namreč zaradi možnosti brezposelnosti v prvi državi je verjetnost, da delavec dobi mezdo, sedaj manjša. Tangentni pogoj za učinkovite pogodbe je:

$$-\rho u'(w_1)/u'(w_2) = -\rho \quad (5)$$

Ker je proporcionalni učinek enak za obe krivulji, ostaja tangentna točka na krivulji, ki teče pod kotom 45 stopinj, to je $w_1 = w_2$. Možnost brezposelnosti ne spremeni rezultata glede rigidnosti mezd. Za vsak $\rho > 0$ je katerakoli pogodba zunaj krivulje, ki teče pod kotom 45 stopinj inferiorna pogodbi, ki leži na tej krivulji. Kakšna pa je vrednost ρ pri optimalni pogodbi? Da bi to ugotovili, upoštevamo rigidne mezde in pogodbe v obliki $\Delta = (w, \rho)$. Gre za pogodbo, ki zavezuje podjetje, da plača mezdo w zaposlenim v katerikoli državi, nič pa ne plača nezaposlenim. Delavci, ki se strinjajo s takšno pogodbo, bodo gotovo zaposleni v drugi državi, v prvi državi pa bo podjetje odpustilo $(1 - \rho)$ -ti delež delovne sile. Ker so vsi delavci identični, je $1 - \rho$ hkrati verjetnost, do bo določeni delavec ostal brez zaposlitve.

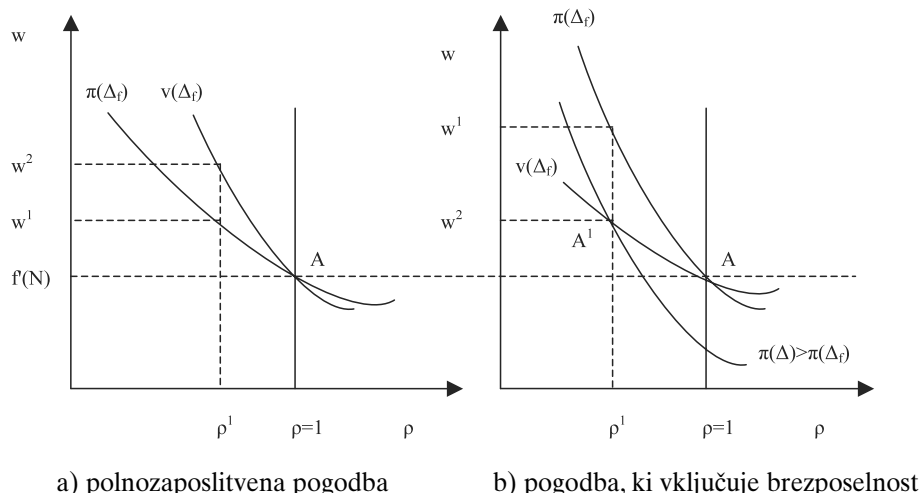
Delavčeva koristnost in dobiček podjetja sta (ob upoštevanju $w = w_1 = w_2$):

$$v(\Delta) = \frac{1}{2}[\rho u(w) + (1 - \rho)u(b) + u(w)] \quad (6)$$

$$\pi(\Delta) = \frac{1}{2}[(1 - a)f(\rho N) + (1 + a)f(N) - wN(1 + \rho)]$$

Če želimo ugotoviti ali pogodba vključuje brezposelnost, v analizi najprej upoštevamo polno zaposlenost ($\rho = 1$) in potem analiziramo, ali bi bila pogodba z manj kot polno zaposlenostjo učinkovita. Polnozaposlitveno pogodbo za delavca označimo z $v(\Delta_f)$, za podjetje pa s $\pi(\Delta_f)$. Če obstaja neka druga pogodba Δ , ki je superiorna polnozaposlitveni pogodbi Δ_f , pride do pojava brezposelnosti.

Točka A predstavlja polnozaposlitveno pogodbo, ki pa ni optimalna. Namreč, obstaja neka druga pogodba, ki je bolj optimalna kot polnozaposlitvena pogodba (glej desni graf; možna je višja mezda), vendar pa je povezana s pojavom brezposelnosti. Na levem grafu je krivulja izokoristnosti bolj strma (slednja pove, kakšna je vrednost nadomestila v primeru manjše verjetnosti zaposlitve, ki jo povzročajo višje mezde) kot pa krivulja izprofita podjetja (slednja pove, za koliko lahko podjetje poveča mezde na račun manjšega števila zaposlenih iz prve države). Tak naklon pa je potreben, če želimo doseči polnozaposlitveno pogodbo (katerakoli druga kombinacija bi povzročila superiornost neke druge pogodbe in tako ne bi bila mogoča). Takšna situacija pa ne velja za desni graf, kjer sta naklona obeh krivulj ravno obratna. Zato se v primeru optimalne pogodbe pojavi brezposelnost, ki je odvisna od naklona krivulje izprofita (slednja je bolj strma, za razliko od krivulje izokoristnosti, ki je bolj položna). V formulaciji je tako potrebno vključiti premijo za tveganje, ki naj bi kompenzirala delavčevo infinitezimalno majhno tveganje brezposelnosti.



Slika 2: Polna zaposlenost in možnost brezposelnosti. Vir: Bosworth, Dawkins in Stromback, 1996.

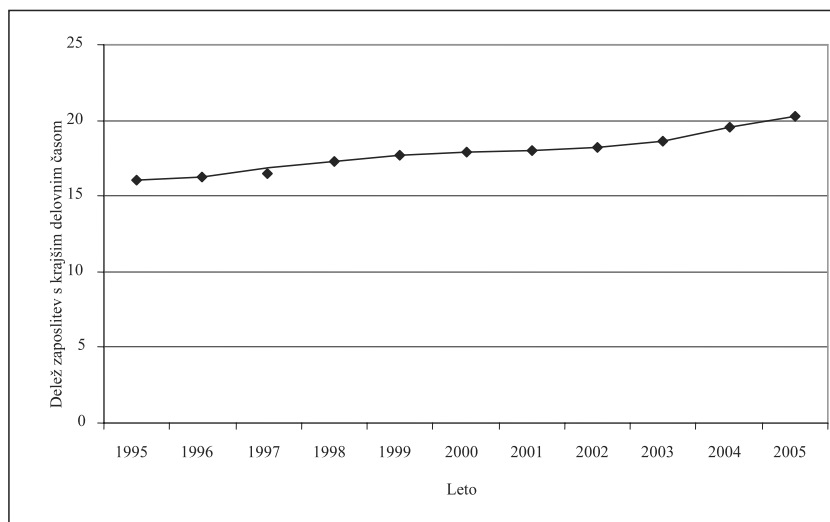
3 Primera atipičnih oblik zaposlitve: zaposlitev s krajšim delovnim časom terčasne zaposlitve

3.1 Zaposlitev s krajšim delovnim časom

V zadnjih dvajsetih letih je Evropa doživela hitro naraščanje deleža zaposlitev s krajšim delovnim časom. Takšno naraščanje je v splošnem označeno kot pozitivni trend, saj lahko zaposlitve s krajšim delovnim časom označimo kot kazalec naraščajoče fleksibilizacije trga dela. Na strani ponudbe dela lahko zaposlitev s krajšim delovnim časom posamezniku poveča možnosti za vključitev na trg dela, poleg tega pomeni tudi večje možnosti za tiste, ki prej niso bili pripravljeni delati oziroma so bili nezmožni za delo. Na strani povpraševanja po delu pa zaposlitev s krajšim delovnim časom delodajalcem omogoča hitrejšo pri-

lagajanje delovnega časa spremembam v povpraševanju ter olajša prilagoditve v proizvodnji in stroških dela. Pomoc neaktivnim ali brezposelnim osebam, da ponovno vstopijo na trg dela, pomembno vpliva na potencialni output. Poleg tega predstavlja naraščanje zaposlitev s krajšim delovnim časom pozitiven napredek v doseganju zaposlitvenega cilja, določenega z Lizbonsko strategijo, in sicer do konca leta 2010 70% stopnje zaposlenosti ter več kot 60% stopnje zaposlenosti žensk (Gomez-Salvador et al., 2005).

Pomembno je poznati značilnosti, ki so v ozadju porasta zaposlitev s krajšim delovnim časom, kot na primer, katere skupine zaposlenih so najbolj pripravljene sprejeti zaposlitev s krajšim delovnim časom ter katera delovna mesta se najbolj verjetno ponujajo kot zaposlitev s krajšim delovnim časom. Prav tako je pomembno, do kakšne mere zaposlitev s krajšim delovnim časom omogoča možnosti za napredovanje. Kljub splošnemu naraščanju zaposlitev s krajšim delovnim časom, pa še vedno obstajajo



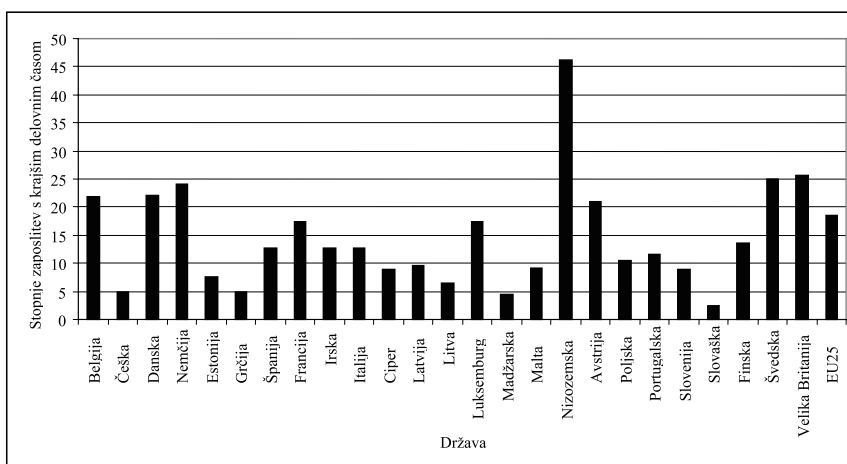
Slika 3: Delež zaposlitev s krajšim delovnim časom v EU15 v %, (1995-2005). Vir: Eurostat Yearbook, 2005.

vidne razlike v relativni velikosti deleža zaposlitev s krajšim delovnim časom med državami znotraj Evropske unije. Slednje pa nakazuje, da je naklonjenost zaposlitvam s krajšim delovnim časom zelo različna med državami Evropske unije. V nadaljevanju predstavljamo trende v zaposlitvah s krajšim delovnim časom v Evropski uniji.

3.1.1 Trendi v zaposlitvah s krajšim delovnim časom v EU

Naraščajoča stopnja zaposlitev s krajšim delovnim časom je v zadnjih dvajsetih letih ena od vidnih značilnosti trga dela v številnih industrializiranih državah. Slika 3 prikazuje občuten porast deleža zaposlitev s krajšim delovnim časom v celotni zaposlitvi v EU15. V EU15 je delež zaposlitev s krajšim delovnim časom od 16% v letu 1995 narasel na 20,3% v letu 2005.

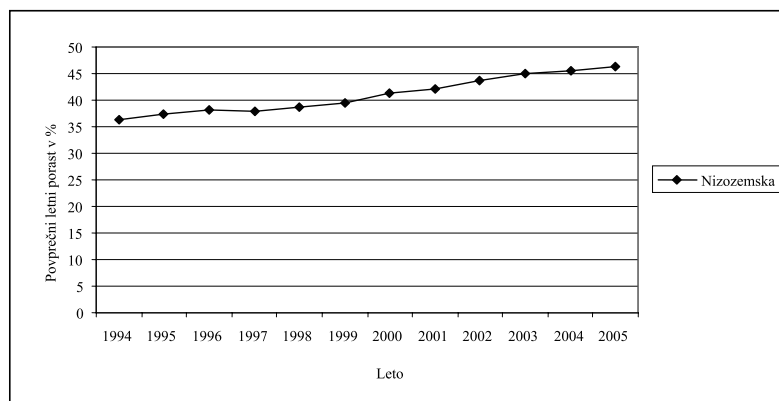
Poleg tega še vedno obstajajo vidne razlike v relativni velikosti deleža zaposlitev s krajšim delovnim časom med državami znotraj EU25. V letu 2005 je imela Nizozemska najvišje stopnje zaposlitev s krajšim delovnim časom, in sicer je bilo v letu 2005 46,2% nizozemskih delavcev zaposlenih za krajši delovni čas. Druga skupina evropskih držav, in sicer Danska, Belgija, Francija, Nemčija, Luksemburg, Avstrija, Švedska in Velika Britanija, je imela relativno visoke stopnje zaposlitev s krajšim delovnim časom, nekje med 16 in 25%. Stopnje zaposlitev s krajšim delovnim časom med 10 in 15% so v letu 2005 izkazale Španija, Irska, Italija, Portugalska in Finska. Vse nove države članice EU so v letu 2005 imele stopnje zaposlitev s krajšim delovnim časom pod 10%. Najnižjo stopnjo je v letu 2005 dosegla Slovaška, in sicer 2,4%. Povprečje za EU25 je v letu 2005 znašalo 18,5%.



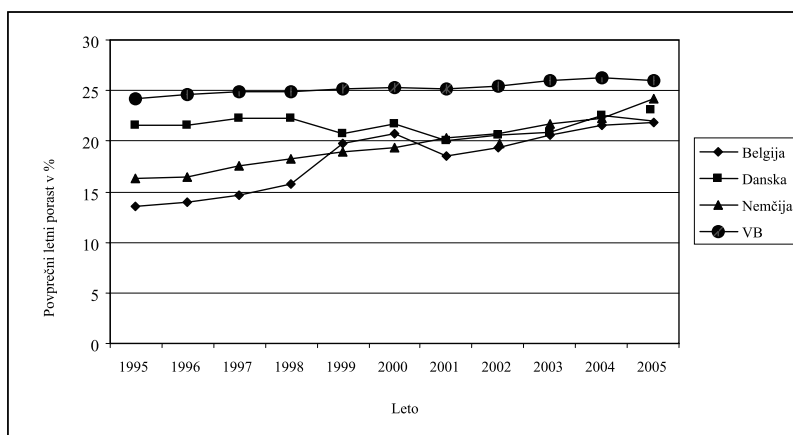
Slika 4: Stopnje zaposlitev s krajšim delovnim časom v EU25 v %, (2005). Vir: Eurostat Yearbook, 2005.

Vse države članice EU25, razen Grčije, so doživele porast v stopnji zaposlitev s krajšim delovnim časom v obdobju 1995-2005, in sicer s povprečnim letnim porastom med 0,1 – 0,2 odstotnih točk oziroma 1,2 odstotne točke na Nizozemskem. Povprečne letne poraste v zaposlitvah s krajšim delovnim časom nam prikazuje slika 5 spodaj. Kot primer visokih povprečnih letnih porastov v zaposlitvah s krajšim delovnim časom je podana Nizozemska, ki je od leta 1995 do 2005 doživela povečanje stopenj zaposlitev s

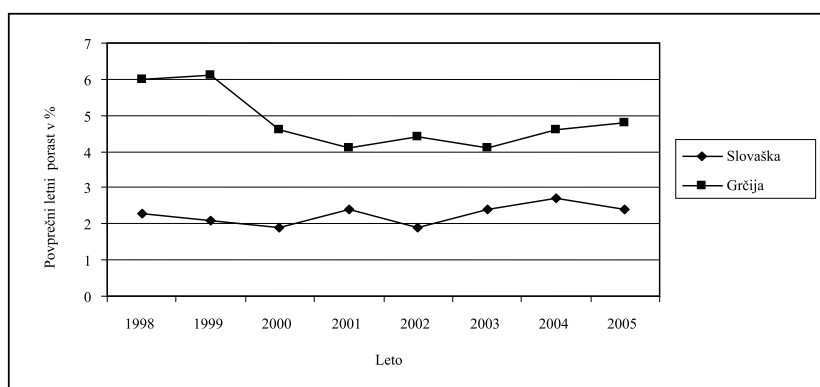
krajšim delovnim časom za 9,8 odstotnih točk. Druga skupina držav s srednjim povprečnim letnim porastom v zaposlitvah s krajšim delovnim časom se nanaša na Belgijo, Dansko, Nemčijo in Veliko Britanijo, medtem ko tretja skupina držav predstavlja državi z nizkim povprečnim letnim porastom v zaposlitvah s krajšim delovnim časom. Gre za Slovaško in Grčijo. Slednja je v proučevanem obdobju doživela celo padec v zaposlitvah s krajšim delovnim časom.



a) primer visokega porasta



b) primer srednjega porasta

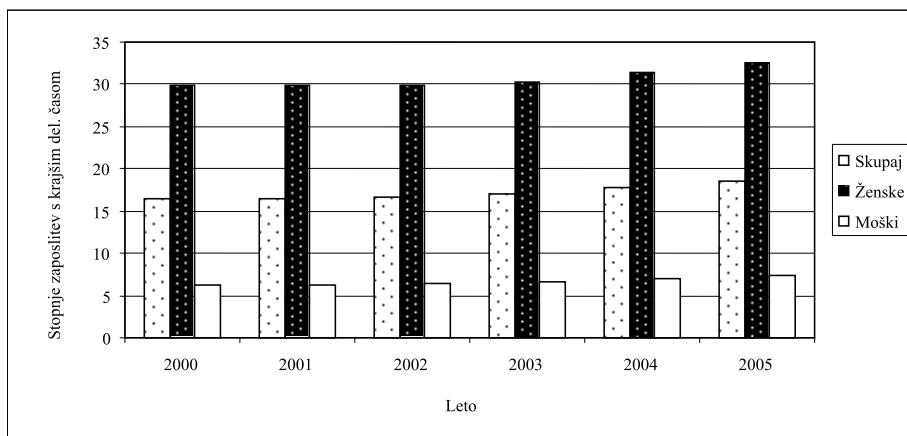


c) primer nizkega porasta

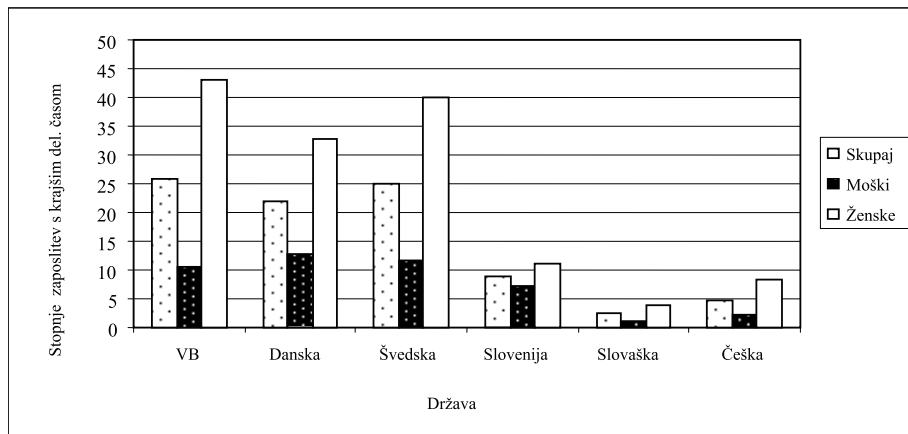
Slika 5: Povprečni letni porasti v zaposlitvah s krajšim delovnim časom v %. Vir: Eurostat Yearbook, 2005.

Prerez stopenj zaposlitev s krajšim delovnim časom po spolu razkriva, da večji delež teh zaposlenih predstavljajo ženske, pri čemer je znašala povprečna stopnja zaposlenosti s krajšim delovnim časom za ženske v EU25 v letu 2005 32,6%, za moške pa 7,4%. Večji delež zaposlenih

žensk s krajšim delovnim časom v primerjavi z moškimi je prav tako značilen med evropskimi državami. Kot primer navajamo Veliko Britanijo, Dansko, Švedsko, Slovenijo in Češko. Omenjena gibanja nam prikazujeta spodnji sliki.



Slika 6a: Stopnje zaposlitev s krajšim delovnim časom v EU25 po spolu v % (2000-2005). Vir: Eurostat Yearbook, 2005.



Slika 6b: Stopnje zaposlitev s krajšim delovnim časom v izbranih evropskih državah po spolu v % (2005).
Vir: Eurostat Yearbook, 2005.

Opazno je tudi odstopanje stopenj zaposlitev za krajši delovni čas med različnimi poklicnimi skupinami, in sicer so te stopnje med višjimi za nizko in slabo kvalificirane delavce in med nižjimi za visoko kvalificirane delavce. Poleg tega podatki kažejo, da je večji del zaposlitev za krajši čas prostovoljnih. Kljub vsemu, pa se te stopnje in razvoj skozi čas razlikujejo med državami, kar kaže na to, da države dajejo različen pomen zaposlitvam s krajšim delovnim časom oziroma v splošnem fleksibilizaciji trga dela (de Bustillo, 2005; Schettkat, 2005; Plougmann in Madsen, 2005).

3.2 Začasne zaposlitve

Kot smo že omenili, se je potreba po uporabi fleksibilnih oblik zaposlovanja pojavila skupaj s potrebami delodajalcev, da čim bolj gladko in tekoče prilagodijo svojo proizvodnjo in stroške trenutnim tržnim razmeram. Zaradi precej toge zaščitne delovne zakonodaje v primeru zaposlitev za nedoločen čas; slednje vključuje določene administrativne postopke, kot na primer odpovedni roki, posvetovanja s sindikati, posebno varstvo socialno šibkih skupin ter plačilo odpravnine (o zaščitni delovni zakonodaji kot razlogu za porast začasnih oblik zaposlitve bo govora v nadaljevanju), se delodajalci raje odločajo za fleksibilnejše oblike zaposlovanja. Slednje jim omogoča hitrejšo prilagoditev večjega števila delavcev trenutnim tržnim razmeram ter finančnemu položaju podjetja, kar obenem pomeni hkratno zmanjšanje stroškov odpovedi delovnih razmerij. Na ponudbeni strani pa fleksibilne oblike zaposlovanja lahko koristijo tistim delojemalcem, ki se zaradi različnih življenjskih okoliščin ne morejo vključiti v zaposlitev s polnim delovnim časom (Treu, 1992; Kugler in Saint-Paul, 2004; Fabiani in Rodriguez-Palenzuela, 2001). Najbolj pogosto navajani zadržki glede začasnih zaposlitev so negotovost in nezmožnost planiranja prihodnosti, kot seveda tudi stopnja socialne varnosti, ki je v primeru začasnih zaposlitev bistveno nižja kot v primeru rednih zaposlitev. Na ta način se gotovo povečujejo razlike med

tistimi, ki so v rednih delovnih razmerjih in tistimi, ki niso. Povečuje se t.i. dualnost trga dela.

Znotraj začasnih zaposlitev so pogodbe o zaposlitvi za določen čas gotovo ena od prevladujočih oblik zaposlitve. V Sloveniji na primer *Zakon o delovnih razmerjih* (UL RS, št. 42/2002) določa, da se pogodba o zaposlitvi lahko sklene za določen čas, če gre za:

- izvrševanje dela, ki po svoji naravi traja določen čas;
- nadomeščanje začasnega odsotnega delavca;
- začasno povečan obseg dela;
- zaposlitve tujca ali osebe brez državljanstva, ki ima dovoljenje za določen čas, razen v primeru osebnega delovnega dovoljenja;
- poslovodne osebe;
- opravljanje sezonskega dela;
- delavca, ki sklene pogodbo o zaposlitvi za določen čas zaradi priprave na delo, usposabljanja ali izpopolnjevanja za delo oziroma izobraževanja;
- opravljanje javnih del;
- pripravo oziroma izvedbo dela, ki je projektno organizirano in drugo.

Pogodbo o zaposlitvi se sklene za omejen čas, ki je potreben, da se navedeno delo opravi. Delodajalec ne sme skleniti ene ali več zaporednih pogodb o zaposlitvi za določen čas z istim delavcem in za isto delo, katerih neprekinjen čas trajanja ne sme biti daljši kot dve leti, razen v primerih, ki jih določa zakon. V času trajanja delovnega razmerja za določen čas imata pogodbeni stranki enake pravice in obveznosti kot v delovnem razmerju za nedoločen čas, če z zakonom ni drugače določeno.

3.2.1 Zaščitna delovna zakonodaja kot razlog za porast začasnih zaposlitev

Osnovni cilj zaščitne delovne zakonodaje je omogočiti delojemalcem zaposlitveno in dohodkovno varnost, tako v primeru trenutne zaposlitve kot v primeru brezposelnosti. V primeru odpusta delavca je delodajalec dolžan obvestiti delavca v zakonskem ali pogodbeno določenem odpovednem roku, saj ima delavec v tem primeru na voljo do-

ločen čas, da si poišče novo zaposlitev. Zaščitna delovna zakonodaja v nekaterih državah zavezuje delodajalca, da ponudi drugo zaposlitev znotraj svojega podjetja, če je to mogoče, in da sodeluje s sindikati in drugimi institucijami trga dela pri ponovni zaposlitvi brezposelnega delavca, pri čemer je dolžan plačevati neko nadomestilo. Namen teh ukrepov je povečanje dolgoročne delavčeve pripadnosti določeni zaposlitvi, prav tako pa tudi zavedanje delodajalčeve obveznosti za notranjo prerazporeditev ali, kjer je to mogoče, sodelovati pri iskanju ponovne zaposlitve zunaj svojega podjetja in ublažiti izgubo dohodka. Možnosti stabilne zaposlitve so delavcem lahko nek signal, da se z večjim interesom udeležijo dodatnega izobraževanja in usposabljanja, za podjetja pa pomeni investiranje v dodatno izobraževanje in usposabljanje dolgoročno večjo produktivnost, večjo notranjo fleksibilnost delavcev in hitrejše prilagajanje spremenjenim tržnim razmeram. Stabilnost zaposlitve naj bi tudi pomenila manjše nasprotovanje delavcev pri uvajanju novih tehnologij in delovnih praks (Abraham in Houseman, 1993; Arulampalam in Lee, 1997; Cazes, 2002).

Toga zaščitna delovna zakonodaja bistveno podaljša postopek odpuščanja delavca, pri čemer je ta postopek zelo drag in gre v breme delodajalca. Management podjetja naj bi bil tako prisiljen, da poišče alternativne rešitve odpuščanja delavcev, kot je na primer večja vloga funkcionalne fleksibilnosti, ki naj bi se uresničevala preko boljše politike ravnanja s človeškimi viri in večje motiviranosti delavcev v kontekstu prestrukturiranja podjetja, tehnoloških izboljšav, boljših marketinških strategij in podobno. Podjetja so na ta način stimulirana, da poiščejo in definirajo notranje rezerve, da investirajo v človeške vire ter da se stalno tehnološko in organizacijsko izpopolnjujejo. Tako si zagotovijo lojalno delovno silo, ki se je pripravljena in sposobna soočiti s stalnimi tehnološkimi in tržnimi izzivi (Cameron in Fawcett, 2005; Deakin in Reed, 2000).

Toga zaščitna delovna zakonodaja naj bi ščitila tudi nekatere posebne skupine delavcev, ki bi zaradi svojega položaja imeli težave pri iskanju nove zaposlitve in viru dohodka. Te skupine delavcev so starejši delavci, zaposlene ženske med nosečnostjo in porodniškim dopustom, starši samohranilci, ki skrbijo za majhnega otroka, invalidi in drugi. Zaščita zaposlitve naj bi v tem primeru ublažila diskriminacijo omenjenih občutljivih skupin delavcev, naj bi promovirala njihovo zaposlitev in prispevala k varčevanju sredstev iz socialnih in drugih skladov, ki bi bila sicer potrebna v obliki socialnih transferov tem skupinam ljudi.

Na ta način naj bi toga zaščitna delovna zakonodaja, ki zagotavlja večjo stabilnost zaposlitve, omogočila večjo agregatno produktivnost preko prilagajanja podjetij tržnim razmeram, preko tehnoloških izboljšav in neprestanega izobraževanja in usposabljanja delavcev; sočasno naj bi se zagotavljala večja dohodkovna enakost ter preprečevanje diskriminacije. Celoten učinek naj bi se pokazal v boljšem delovanju gospodarstva in večji življenjski ravni (Cazes in Nesporova, 2003; Connolly in Gregory, 2005).

Potencialni stroški toge zaščitne delovne zakonodaje pa v prvi vrsti poglajajo razlike na eni strani med delav-

ci, ki so redno zaposleni in ki preko zaščitne delovne zakonodaje uživajo veliko varnost zaposlitve, na drugi strani pa med delavci, ki niso redno zaposleni (zaposlitev za določen čas, sezonska zaposlitev, druge oblike neformalne zaposlitve), kot tudi brezposelni iskalci zaposlitve, kateri niso deležni zaščitne delovne zakonodaje. V splošnem velja, da za prvo skupino delavcev čas trajanja zaposlitve pri istem delodajalcu s starostjo narašča, medtem ko se tveganje izgube zaposlitve zmanjšuje. V nasprotju s tem, pa se druga skupina delavcev sooča s problemom dostopnosti do redne zaposlitve, pri čemer se te možnosti še poslabšujejo v času ekonomske nestabilnosti. Toga zaščitna delovna zakonodaja lahko na ta način stimulira porast nerednih oblik zaposlitve ter zmanjša najemanje novih delavcev, zlasti za redne oblike zaposlitve. Slednje lahko privede do večje brezposelnosti, še posebej dolgoročne brezposelnosti. Toga zaščitna delovna zakonodaja lahko prinese določene slabosti tudi delavcem, ki so v rednem delovnem razmerju. Čeprav so v splošnem vsekakor boljše zaščiteni proti izgubi zaposlitve, pa so lahko prisiljeni, da zaradi notranje prerazporeditve pristanejo na slabšem delovnem mestu v smislu delovnih sposobnosti, odgovornosti, statusa, bonitet.

Podjetja v razmerah toge zaščitne delovne zakonodaje utrpijo visoke stroške dela, saj je odpuščanje delavcev povezano s plačilom odpravnine in ostalih obveznosti, ki so v korist brezposelnih oseb. Slednje se lahko nanaša na pomoč pri iskanju ponovne zaposlitve ter na financiranje dodatnega izobraževanja in usposabljanja. Poleg tega mora podjetje določeno obdobje obdržati presežnega delavca na svoji plačilni listi, predvsem zaradi dolgotrajnih administrativnih postopkov (upoštevanje odpovednega roka, pogajanja z reprezentativnimi telesi in/ali institucijami trga dela), kar seveda predstavlja dodatne stroške za podjetje. Lahko bi povzeli naslednje: bolj toga zaščitna delovna zakonodaja pomeni bolj previdne delodajalce pri zaposlovanju delavcev v redna delovna razmerja (Bertola, Boeri in Cazes, 2000).

Za družbo kot celoto so lahko posledice in seveda stroški toge zaščitne delovne zakonodaje dvostranski. Na eni strani lahko dualnost trga dela med delavci, ki so v rednem delovnem razmerju in delavci, ki so v nerednem delovnem razmerju prispeva k povečanju rigidnosti trga dela, neenakosti in socialni izključenosti, kar seveda terja dodatne stroške za ublažitev teh problemov (Saint-Paul, 1993; Saint-Paul, 1999). Na drugi strani pa postanejo »dobro zaščiteni« delavci pasivni v iskanju boljših in bolj produktivnih služb, saj nekako prevlada njihov strah pred izgubo privilegijev in izpostavljenostjo negotovostim na trgu dela. Vendar, kot smo že omenili, lahko toga zaščitna delovna zakonodaja prispeva k večji socialni stabilnosti, delitvi prilagoditvenih stroškov med družbo in podjetji, hitrejše uvajanje novih tehnologij, ki pa lahko prispevajo k večji produktivnosti. Za podjetja tudi ni vedno možno izvesti notranjo prilagoditev svojih zaposlenih, predvsem zaradi pomanjkanja sredstev, morda neugodne kadrovske službe ali v splošnem neugodnih tržnih razmer, kar bi lahko poslabšalo njihovo konkurenčnost ter prihodnje izglede rasti. V takšnem primeru je podjetje primorano odpuš-

čati delavce ter omejiti novo zaposlovanje, kljub visokim stroškom zaščitne delovne zakonodaje. Tako se poveča stopnja brezposelnosti in trajanje brezposelnosti. Namreč, nekonkurenčna podjetja ne prispevajo k prihodnji gospodarski rasti (Michie in Sheehan, 2003).

3.2.2 Trendi v začasnih zaposlitvah v EU

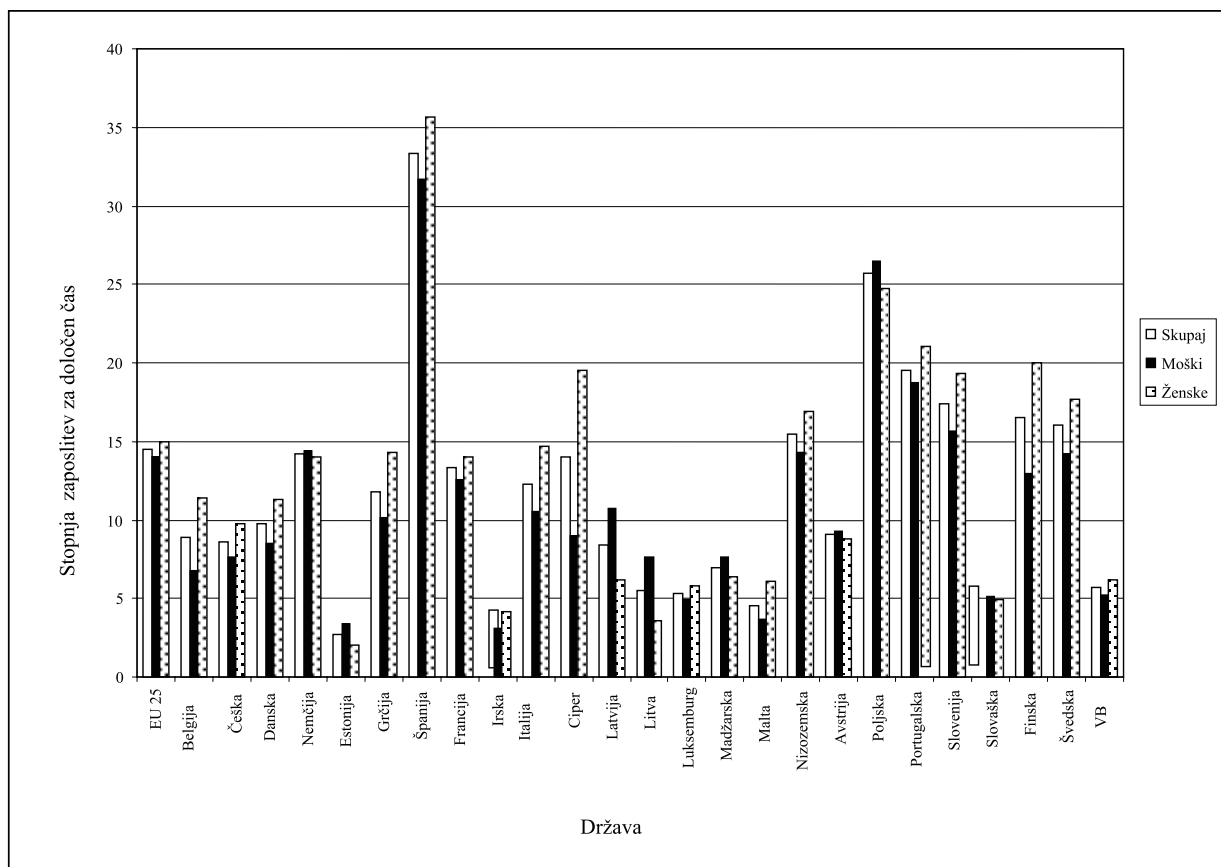
V letu 2005 je bilo v petindvajseterici Evropske unije (EU 25) glede na aktivno populacijo 8,1% zaposlenih vključenih včasne oblike zaposlitve. To pomeni, da so v EU 25časne oblike zaposlitve manj razširjene kot pa zaposlitve s krajšim delovnim časom, saj je bilo teh zaposlitev v letu 2005 16,6% glede na aktivno populacijo. Zčasno zaposlenih žensk je bilo v EU 25 v letu 2005 41,2%; mladih starih pod 25 let 24,1% in tistih, v starosti od 55 do 64 let pa samo 3,7%.

Če pogledamo pogodbe o zaposlitvi za določen čas, ki so nekako bolj razširjena oblika začasnih oblik zaposlitve, lahko vidimo, da ima med evropskimi državami Španija najvišji odstotek, 33,3%, sledijo pa ji Poljska, Portugalska in Slovenija. Odstotek zaposlitev za določen čas se med moškimi in ženskami bistveno ne razlikuje. V večini opa-

zovanih evropskih državah je ta odstotek malce višji za ženske kot pa za moške. Gibanje deleža zaposlenih za določen čas po posameznih poklicnih skupinah¹ nam razkrije, da večje deleže tovrstnih zaposlitev najdemo zlasti med nižje kvalificiranimi delavci (Eurostat Labour Force Survey Data).

4 Konvergenca ali divergenca atipičnih oblik zaposlitve v EU?

Delno lahko razlike v razširjenosti atipičnih oblik zaposlitve med državami članicami EU razložimo s primerjavo zakonov s področja dela ter sistemov socialne varnosti (Delsen, 1991). Pretirana divergenca v teh zakonih in sistemih socialne varnosti, ki so na razpolago v primeru začasnih zaposlitev ter zaposlitev s krajšim delovnim časom, lahko privede do razlik v konkurenčnosti znotraj skupnega trga EU. Na drugi strani pa lahko zaradi povečane mednarodne konkurenčnosti ter večje mobilnosti dela, ki je posledica harmonizacije evropskih notranjih trgov dela, posledično pričakujemo konvergenco v razširjenosti atipičnih oblik zaposlitve med državami članicami EU. Da bi dobili neko sliko o tem, ali prihaja do konver-



Slika 7: Odstotek zaposlenih s pogodbo o zaposlitvi za določen čas (2005). Vir: Statistics in focus, 2006.

¹ V skladu z mednarodno standardno klasifikacijo poklicev ISCO (International Standard Classification of Occupation).

gence ali divergence atipičnih oblik zaposlitve v EU (v nadaljevanju se analiza nanaša načasne zaposlitve ter zaposlitve s krajšim delovnim časom) lahko uporabimo indikator konvergence/divergence za posamezno poklicno skupino. Indikator definiramo kot:

$$CI_i = \frac{\sum_{j=1}^n (X_{ij} - \bar{X}_i)^2}{n-1}$$

kjer je:

CI_i ... indikator konvergence/divergence za poklicno skupino i

X_{ij} ... odstotek atipične oblike zaposlitve v poklicni skupini i za državo j

\bar{X}_i ... povprečna stopnja atipične oblike zaposlitve v poklicni skupini i

n ... število držav

Vrednost tega indikatorja v katerem koli letu pokaže stopnjo harmonizacije atipičnih oblik zaposlitve med državami. Spremembe v vrednosti tega indikatorja skozi čas pa pokažejo, ali prihaja do konvergence/divergence atipičnih oblik zaposlitve. Večja kot je vrednost tega indikatorja na vertikalni osi, tem manjša je stopnja harmonizacije atipičnih oblik zaposlitve znotraj opazovanih držav. Pri tem porast vrednosti tega indikatorja pomeni naraščanje divergence, padec v vrednosti indikatorja pa naraščanje

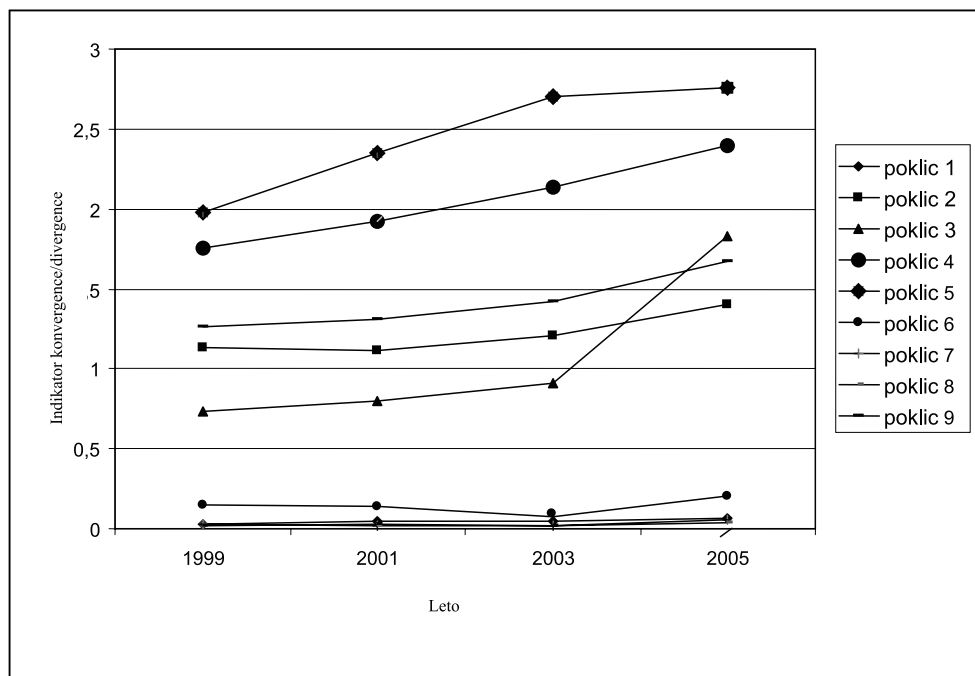
nje konvergence. Hipotetična vrednost »0« indikatorja konvergence/divergence bi tako pomenila popolno harmonizacijo.

Zaposlitev s krajšim delovnim časom

Slika 8 prikazuje gibanje indikatorja konvergence/divergence za devet poklicnih skupin v skladu z mednarodno standardno klasifikacijo poklicev². Zaradi razpoložljivosti podatkov so v analizo vključene naslednje države: Belgija, Češka, Španija, Francija, Italija, Madžarska, Avstrija, Slovenija in Finska. Slika prikazuje, da se stopnja harmonizacije znotraj držav pomembno razlikuje med posameznimi poklicnimi skupinami. Največje razlike in s tem trend divergence se pojavljajo med uradniki in prodajalci, sledijo pa jim osnovni poklici. Trend divergence je opazen tudi med akademiki ter tehničnimi in drugimi strokovnjaki. Trend konvergence pa je opazen med zakonodajalci, višjimi uradniki, managerji ter zanimivo med strojniki in monterji, ki sodijo med nižje kvalificirane poklice.

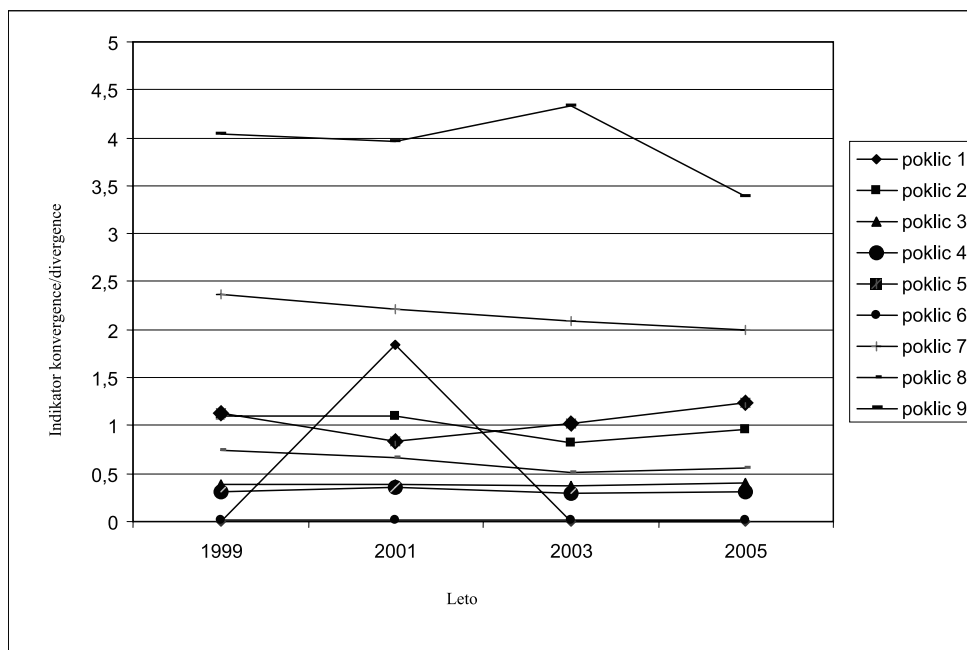
Začasna zaposlitev

Slika 9 nam prikazuje razlike med državami članicami EU v deležu začasnih zaposlitev glede na celotno zaposlenost za devet poklicnih skupin. Če primerjamo vrednosti indikatorja konvergence/divergence pri začasnih zaposlitvah z vrednostmi indikatorja konvergence/divergence pri zaposlitvah s krajšim delovnim časom lahko vidimo, da so variacije v deležu začasnih zaposlitev znotraj držav



Slika 8: Gibanje indikatorja konvergence/divergence za zaposlitev s krajšim delovnim časom, prvi kvartal posameznega leta 1999-2005. Vir: Eurostat Labour Force Survey Data; lastni izračuni.

² Poklic 1: zakonodajalci, višji uradniki, managerji; poklic 2: akademiki; poklic 3: tehnični in drugi strokovnjaki; poklic 4: uradniki; poklic 5: prodajalci; poklic 6: kmetje, ribiči; poklic 7: delavci v umetni obrti; poklic 8: strojniki, monterji; poklic 9: osnovni poklici.



Slika 9: Gibanje indikatorja konvergence/divergence za začasne zaposlitve, prvi kvartal posameznega leta 1999-2005.
Vir: Eurostat Labour Force Survey Data; lastni izračuni.

navadno bistveno manjše kot pa pri zaposlitvah s krajšim delovnim časom. Največje variacije je opaziti pri osnovnih poklicih ter pri delavcih v umetni obrti. Sledijo jim ostale poklicne skupine. V obdobju 1999-2005 nobena poklicna skupina ne kaže opaznega trenda konvergence, z izjemo zakonodajalcev, višjih uradnikov ter managerjev, pri katerih podatki (razen v letu 2001) nakazujejo na skoraj popolno harmonizacijo oziroma popolno konvergenco. Na drugi strani pa ostale poklicne skupine, z izjemo osnovnih poklicev ter delavcev v umetni obrti, nakazujejo na divergenco.

5 Sklep

V članku smo se osredotočili na dve glavni obliki atipičnih zaposlitev, in sicer zaposlitev s krajšim delovnim časom ter začasna zaposlitev. Podatki kažejo, da so zaposlitve s krajšim delovnim časom v državah članicah EU bolj razširjene kot začasne zaposlitve. Če pogledamo podatke po strukturi prebivalstva lahko vidimo, da največje breme tovrstnih oblik zaposlitve nosijo mladi ter da večji del zaposlenih v takšnih oblikah zaposlitve predstavljajo ženske. Seveda se intenzivnost tovrstnih oblik zaposlitve med državami članicami razlikuje, pri čemer ima Nizozemska daleč največji delež zaposlenih s krajšim delovnim časom, Španija pa delež največji delež zaposlenih s pogodbo za določen čas (slednja predstavlja eno od bolj razširjenih oblik začasne zaposlitve). Do razlik prihaja zaradi različne moči sindikatov v posameznih državah, kot tudi splošne nenaklonjenosti delavcev atipičnim oblikam zaposlitve, saj so z njimi povezane negotovost, manjša socialna varnost, nezmožnost planiranja prihodnosti. V empirični

analizi smo na podlagi indikatorja konvergence/divergence ugotavljali, ali prihaja med različnimi poklicnimi skupinami med državami članicami EU do konvergence ali divergences atipičnih oblik zaposlitve, pri čemer smo v analizo vključili zaposlitve s krajšim delovnim časom ter začasne zaposlitve. Ugotovili smo, da so variacije v deležu začasnih zaposlitev znotraj držav navadno bistveno manjše kot pa pri zaposlitvah s krajšim delovnim časom. Pojav divergences je pogostejši pri nižje kvalificiranih delavcih, pojav konvergence pa pri visoko usposobljenem kadru.

6 Literatura

- Abraham, K.G. in Houseman, S. N. (1993). Does Employment Protection Inhibit Labour Market Flexibility? Upjohn Institute Staff Working Paper No. 16. Chicago: University of Chicago.
- Arulampalam, W. in Lee, B. A. (1997). Labour Market Flexibility and Skills Acquisition: Is There a Trade-off? ILR Working Papers No. 13. Essex: Institute for Labour Research.
- Bertola, G., Boeri, T. in Cazes, S. (2000). Employment Protection in Industrialized Countries: the Case for New Indicators. *International Labour Review*, **139**(1): 57-72.
- Bosworth, D., Dawkins, P. in Stromback, T. (1996). *The Economics of the Labour Market*. Harlow: Addison Wesley Longman.
- Cameron, G. in Fawcett, N. (2005). Economic Policies for Growth and Employment. Department of Economics Discussion Paper Series No. 249. Oxford: University of Oxford.
- Cazes, S. (2002). Do Labour Market Institutions Matter in Transition Economies? An Analysis of Labour Market Flexibility in the Late Nineties. Discussion Paper No. 140. Geneva: International Institute for Labour Studies.

- Cazes, S. in Nesporova, A. (2003). Labour Markets in Transition. Balancing Flexibility and Security in Central and Eastern Europe. Geneva: International Labour Organization.
- Connolly, S. in Gregory, M. (2005). Part-time Work. A Trap for Women's Careers? An Analysis of the Roles of Heterogeneity and State Dependence. Department of Economics Discussion Paper Series No. 245. Oxford: University of Oxford.
- Deakin, S. in Reed, H. (2000). The Contested Meaning of Labour Market Flexibility: Economic Theory and the Discourse of European Integration. ESRC Centre for Business Research Working Paper No. 162. Cambridge: Centre for Business Research.
- De Bustillo, L. R. M. (2005). Employment Performance and Labour Market Institutions: the Case of Spain. V: *Howell D. (ur.): Fighting Unemployment. The Limits of Free Market Orthodoxy. Cheltenham: Edward Elgar.*
- de Grip, A., Hoevenberg, J. in Willems, E. (1997). Atypical Employment in the European Union. *International Labour Review*, **136**(1): 49-71.
- Delsen, L. (1995). *Atypical Employment: An International Perspective – Causes, Consequences and policy.* Groningen: Wolters, Noordhoff.
- Eurostat Labour Force Survey Data, 2006.
- Eurostat Yearbook, 2005.
- Fabiani, S. in Rodriguez-Palenzuela, D. (2001). Model-based Indicators of Labour Market Rigidity. Working Paper No. 57. Frankfurt: European Central Bank.
- Gomez-Salvador, R. et al. (2005). *Labour Supply and Incentives to Work in Europe.* Cheltenham: Edward Elgar.
- Kugler, A. D. in Saint-Paul, G. (2004). Hiring and Firing Costs, Adverse Selection and Long-term Unemployment. *Journal of Labour Economics*, Oxford, **22**(3): 553-584.
- Malačič, J. (2004). Moderna zaposlitvena razmerja. *Finance*(30. dec. 2004), št. 255, str. 8-9.
- Michie, J. in Sheehan, M. (2003). Labour Market Deregulation, Flexibility and Innovation. *Cambridge Journal of Economics*, **27**(1): 123-143.
- Plougmann, P. in Madsen P. K. (2005). Labour Market Policy, Flexibility and Employment Performance in Denmark and Sweden in the 1990s. V *Howell D. (ed.): Fighting Unemployment. The Limits of Free Market Orthodoxy. Cheltenham: Edward Elgar.*
- Saint-Paul, G. (1993). On the Political Economy of Labour Market Flexibility. CEPR Discussion Papers No. 803. London: Centre for Economic Policy Research.
- Saint-Paul, G. (1999). The Political Economy of Employment Protection. Department of Economics and Business Working Paper Ref. 355. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra and CEPR.
- Schettkat, R. (2005). Is Labour Market Regulation at the Root of European Unemployment. The Case of Germany and the Netherlands. V *Howell D. (ed.): Fighting Unemployment. The Limits of Free Market Orthodoxy. Cheltenham: Edward Elgar.*
- Statistics in focus, 2006.
- Treu, T. (1992). Labour Flexibility in Europe. *International Labour Review*, Geneva, **131**(4-5): 497-513.
- Zakon o delovnih razmerjih (UL RS, št. 42/2002).

Laura Južnik Rotar je magistrirala na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani s področja trga dela, katero je tudi njeno raziskovalno področje. Trenutno je zaposlena na Gea College Visoki šoli za podjetništvo, kjer sodeluje pri temeljnih statističnih predmetih in pri različnih raziskovalnih projektih.

Prenos znanja kot dilema znanjskih delavcev in učeče se organizacije

Živa Rant

Ziva.Rant@email.si

Znanjski delavci, ki v organizaciji ali v podjetju delujejo produktivno, so lahko velika konkurenčna prednost. Znanjski delavci se v marsičem razlikujejo od klasičnih. V članku je prikazanih nekaj razlik. Pri vključevanju znanjskih delavcev v organizacijo je potrebno upoštevati značilnosti znanjskih delavcev. Učeča se organizacija je primerno okolje za delovanje znanjskih delavcev. Prav tako pa učeča se organizacija za svoje delovanje potrebuje znanjske delavce. Pri delovanju učeče se organizacije lahko zaznamo dve dimenziji: učenje ljudi v organizaciji in učenje organizacije same. Učeča se organizacija teži k drugi dimenziji, k učenju organizacije same. Pri tem se srečuje z nekaterimi dilemami, ki so podrobneje podane v prispevku. Organizacija želi vsrkati večino znanja, ki ga imajo posamezniki v njej. Kako lahko to stori? Prav tako so pojasnjene dileme, s katerimi se pri vključevanju v organizacijo ukvarja tudi znanjski delavec: ali sploh, komu in v kolikšni meri naj posreduje svoje znanje.

Ključne besede: znanjski delavci, učeča se organizacija, procesna organizacija, prenos znanja

1 Uvod

V sodobnem svetu nenehnih sprememb in neusmiljene konkurence se da z novimi pogledi, organizacijo in prilagajanjem doseči konkurenčno prednost, ki omogoča ne samo napredovanje, temveč tudi obstoj podjetij in drugih organizacij. Zelo pomemben je procesni pristop pri organiziranju organizacije. Pomembno je tudi najti in uporabiti znanjske delavce. Znanjskim delavcem je potrebno omogočiti, da delujejo produktivno. Vse to je možno storiti v učeči se organizaciji.

Namen prispevka je podati nove ugotovitve v povezavi med znanjskim delavcem in učečo se organizacijo. Ugotovitve so rezultat študija literature in izkušenj avtorice v praksi.

Prispevek je razdeljen na osem delov. Najprej so razloženi uporabljeni pojmi. Kratko so povzete nekateri avtoričini izsledki preteklega dela na tem področju. Prikazana je primerjalna analiza med klasičnimi in znanjskimi delavci. Podana je možnost povezovanja znanjskih delavcev z učečo se organizacijo, to je možnost uspešnega delovanja znanjskih delavcev v učeči se organizaciji. Poglavitna novost prispevka so prikazane dileme pri delovanju znanjskega delavca v organizaciji, tako na strani organizacije, kot tudi na strani znanjskega delavca.

2 Razlaga pojmov, uporabljenih v članku:

Za boljše razumevanje podajamo nekaj razlag pojmov, ki so uporabljeni v članku:

Znanjski delavci¹

Znanjski delavci so tisti delavci, ki na osnovi baze znanja in izkušenj ustvarijo nove postopke, po katerih potem tudi delujejo (več o tem glej Rant, 2002a).

Znanje

Znanje je intelektualen produkt, ustvarjen z združenjem povezav med podatkovnimi in informacijskimi zapisi (Omnibus Lexicon, 2001).

“Znanje in izkušnja sta nekaj osebnega, zasebnega in privatnega, tako da ju človek ne more prenesti na drugega človeka ter da si mora zatorej vsak človek znanje in izkušnjo zase ustvariti pravzaprav sam; za to, slednje, pa je potreben pogoj, da človek to (tudi) hoče in želi.” (Maturana, 1980)

Učenje

Pridobivanje znanja imenujemo učenje.

¹ V angleščini se uporablja izraz »knowledge worker«.

Učenje sestavlja usposabljanje in izobraževanje. Z usposabljanjem si pridobimo veščine, z izobraževanjem pa znanje (Rant, 2001).

Proces

- Organizacijski proces (Rant, 2001) je organizacija
- vložkov - kot na primer ljudi, opreme, energije, postopkov, materiala, informacij -
 - zaporedja dejavnosti dela,
 - koordinacije akcij med ljudmi (in včasih stroji), vključenimi v te dejavnosti, potrebne za izdelavo določenega končnega rezultata ali izločka,
 - ki ima vrednost za stranko in investitorje.

Procesi so posebnost organizacije, so njihova posebna lastnost. Procesi organizacijo naredijo drugačno od drugih.

Procesna organizacija

Sprememba načina dela, večja konkurenčnost med podjetji in povečanje vrednosti kupca sta zahtevali tudi spremembo organizacije. Stara funkcijska organizacija v večini primerov ni več ustrezna, nadomešča jo procesna organizacija, ki v izhodišče postavlja (organizacijski) proces. Ta omogoča večji pretok idej, krajše čase opravljanja aktivnosti in hitreje prilagajanje na zunanje spremembe, ki so postale stalnica.

3 Znanjski delavci

Kot smo že podali v prejšnjem poglavju, so znanjski delavci tisti delavci, ki na osnovi baze znanja in izkušenj ustvarijo nove postopke, po katerih tudi delujejo (več o tem glej Rant, 2002a). Bistvo je, da postopke svojega delovanja poskušajo tudi spreminjati, nenehno izboljševati. Klasični delavci delujejo na osnovi baze znanja in veščin po vnaprej določeni proceduri, formalizaciji.

V svojem bistvu, še bolj pa v svojem delovanju, se znanjski delavci razlikujejo od klasičnih delavcev² (Rant, 2001). Bistvena značilnost znanjskih delavcev je, da si želijo in morajo pridobivati nove informacije, nova znanja in izkušnje. Informacije, znanje in izkušnje, ki jih znanjski delavci pridobijo, želijo uporabiti v procesu dela in opravljanju nalog, ki so jim dodeljene. Pri tem se zavedajo, da morajo nekatere informacije posredovati svojim sodelavcem in jim tudi pomagati pri pridobivanju novih znanj. Le tako lahko opravljajo delo na način, kot so si ga zastavili. Želijo aktivno sodelovati pri oblikovanju procesov, v katerih delujejo in podjetje lahko veliko pridobi, ko upošteva njihove ideje pri prenovi poslovnih procesov.

Zelo pomembna značilnost znanjskih delavcev je, da so lastniki svojih delovnih sredstev. Njihovo delovno sredstvo je njihovo znanje, ki ga ves čas nosijo s seboj. To jim omogoča mobilnost in veliko neodvisnost od organizacije, za katero delujejo.

Zaradi značilnosti znanjskih delavcev in njihovega dela znanjski delavci potrebujejo drugačno vodenje kot klasični delavci. Dodeliti jim je potrebno nalogo in upoštevati, da praviloma na področju svojega dela vedo več kot njihovi nadrejeni in jim ti tako dela ne morejo odrediti, lahko jih le usmerjajo. Zaupati jim je potrebno, da vodijo sami sebe. Tudi produktivnost dela znanjskih delavcev moramo gledati z drugimi kriteriji. Bistvena ni količina rezultatov, temveč njihova kakovost.

Z vidika organizacije je pri znanjskih delavcih zelo pomembno naslednje: znanjske delavce – če naj v organizaciji delujejo produktivno - moramo obravnavati kot kapital in ne kot strošek. Stroški se morajo zmanjševati, kapital pa mora rasti. Potrebno jih je pridobiti, motivirati, da so pripravljeni delati v organizaciji in tudi za to, da svoje delo opravljajo produktivno. Omogočiti jim je potrebno, da lahko ves čas skrbijo za svoj osebni razvoj in pridobivajo nova znanja.

3.1 Primerjalna analiza: klasični delavci – znanjski delavci

Za boljše razumevanje v tabeli 1 podajamo nekaj razlik med klasičnimi in znanjskimi delavci (tabela 1).

4 Učeča se organizacija

Že sam Senge (2001), začetnik in avtor teorije o učeči se organizaciji, pravi, da enolične definicije učeče se organizacije ni možno postaviti; tako, kot ni mogoče natančno definirati, kaj pomeni izraz "dober človek".

V tej razpravi bomo učečo se organizacijo razumeli takole:

Učeča se organizacija je okolje, ki spodbuja in vključuje znanje in učenje z namenom, izkoristiti ju za doseg poslovnih ciljev.

Senge (1990) trdi, da je konkurenčna prednost podjetij njihova sposobnost za učenje in njihovo vztrajanje na poti učenja. Z njim se strinjata tudi Brown in Duguid (Micklethwait in Wooldridge, 2000).

Pomembno pri razumevanju učeče se organizacije je, da učeča se organizacija ni končna stvar, ni cilj, temveč usmeritev, način delovanja. Bistven je preskok v razmišljanju organizacije, torej v razmišljanju menedžerjev in članov, zaposlenih. Skoraj utopično je razmišljanje, da naj bi v učeči se organizaciji učenje in pridobivanje znanja postalo potreba in samoizpolnjevanje vseh članov organizacije, saj moramo upoštevati, da obstajajo v njej ljudje, ki se iz kakršnegakoli razloga niso sposobni ali niso pripravljene učiti (Keen, 1996). V učeči se organizaciji pa je potrebno težiti k temu, da učenje in znanje kot svojo potrebo razume čim večji delež zaposlenih in tovrstni zaposleni so vsekakor tudi znanjski delavci.

² Več o tem glej: Rant, Ž. (2002b) ali Rant, Ž. (2002a)

Tabela 1: Primerjalna analiza: klasični delavci – znanjski delavci

	klasični delavec	znanjski delavec
opravila	enostavna, ponavljajoča	kompleksna
naloga (task)	je dana, programira delavca	potrebno jo je poiskati tako, da omogoči optimalni prispevek
prevladujejo	v blagovnem gospodarstvu	v gospodarstvu znanja
vrsta znanja	izkušnje	znanje
znanje	vezano na delo	prenosljivo in ogromno premoženje
vodenje (manage)	odrejanje in kontrola	prepričevanje + "samovodenje"
odnos vodje do delavca	hierarhija, nadrejenost	dirigent - solist
status v podjetju	podrejeni	pridruženi
središče vodenja ljudi	produktivnost klasičnih delavcev	produktivnost znanjskih ljudi
število koordinatorjev	veliko	majhno
organizacija	vnapij določena	prilagojena nalogam
način dela	delo v skupinah	delo v timih
povezanost z nalogo	"vezanost" na nalogo	večja svoboda
način zaposlovanja	vnapij določen, lahko jih pripelje "akviziter"	lahko postavljajo pogoje delodajalcem; lahko sami izbirajo ugodnejšo zaposlitev
tržna vrednost	jo imajo	nimajo; ne da se jih kupiti ali prodati
zaposlitev	za vse življenje, polni delovni čas	pogodbeno, krajši delovni čas
potrebnost dela	delo potrebujejo bolj kot to njih	vsak potrebuje drugega v enaki meri, simbiotično
produktivnost	zanjo skrbijo drugi	zanjo morejo in morajo skrbeti sami
motivacija	zadovoljstvo s plačilom	kar motivira prostovoljce
izobraževanje	priučitev	neprestano izobraževanje in usposabljanje
informacije	skoraj nepomembne	so ključni resurs za njihovo delo
komunikacija z drugimi delavci	skoraj nepotrebna	nujna za učinkovito delo
inovacije	občasno	neprestano
osedotočenost	na nalogo	na rezultat
produktivnost	v količini rezultatov	v kakovosti rezultatov
odgovornost	je nimajo	imajo odgovornost za prispevek
spremembe	redke	stalnica
ekonomsko gledanje	strošek	kapital, premoženje podjetja
najvrednejše premoženje podjetja	produkcijska oprema	znanjski delavci in njihova produktivnost
vodilne dežele	vodilne v rasti produktivnosti klasičnih delavcev	vodilne v rasti produktivnosti znanjskih delavcev
sindikati	zelo pomembni	izgubljajo smisel

Pri proučevanju učeče se organizacije ugotovimo, da pri njej ločimo dve dimenziji:

1. učenje ljudi v organizaciji in
2. učenje organizacije same.

Pri učenju ljudi v organizaciji gre za dvigovanje nivoja znanja posameznikov in skupin v organizaciji. Ljudje, ki delujejo v organizaciji, pridobivajo nova znanja. Pridobivajo jih lahko skozi delo že, če delujejo skupaj z nekom, ki se izobražuje. Lahko pa se izobražujejo načrtno. Taka izo-

braževanja so lahko predlagana s strani organizacije; za znanjske delavce pa so pomembna taka izobraževanja, ki si jih izberejo sami, saj le oni vedo za vrzeli v svojem znanju, ki jih je za uspešno delo potrebno zapolniti.

Učenje organizacije pa pomeni, da se znanje, ki so ga posamezniki v organizaciji osvojili, prenaša na njihove sodelavce in se uporabi v posodobljenih procesih dela. Tako znanje, ki so ga osvojili posamezniki, v organizaciji tudi ostane.

Učeča se organizacija teži k drugi dimenziji, k učenju organizacije same.

5 Znanjski delavci in učeča se organizacija

Znanje in znanjski delavci so gonilo uspešnosti organizacije v dandanašnjem svetu nenehnih sprememb. Znanjski delavci za svoje uspešno delo potrebujejo procesno organizacijo.

Vendar sama prisotnost znanjskih delavcev ni dovolj. Če jim v organizaciji ne omogočimo, da delujejo na znanjski način, potem se lahko zgodi, da bodo delovali kot klasični delavci. S tem bo izgubljala tako organizacija, ki ne bo mogla izkoristiti prednosti, ki se ji ponujajo, kot tudi znanjski delavci, ki se ne bo mogli razviti v dovolj veliki meri. Kajti pomembno ni to, kaj znajo, temveč sposobnost njihovo znanje uporabiti pri reševanju problemov tako, da jih uspešno razrešijo.

Znanjskim delavcem pa učenje in tudi poučevanje pomeni nujnost za to, da bi lahko delo opravljali na njim lasten način. V tem smislu ni dovolj, da je v organizaciji organizirano obiskovanje raznih tečajev in izobraževanj, ki jih vnaprej definirajo vodje in strokovne službe organizacije. Le-te morajo razumeti tudi potrebe po izobraževanju znanjskih delavcev, ki izvirajo iz njih samih, kajti nihče drug ne ve bolje, kaj potrebujejo, čeprav so zahteve včasih za druge nerazumne.

Pri svojem delu znanjski delavci potrebujejo informacije in vedno nova znanja. Zato je učeča se organizacija primerno okolje za delovanje znanjskih delavcev. Prav tako pa so znanjski delavci potrebni učeči se organizaciji.

6 Dilema organizacije

Organizacija teži k temu, da bi čim več znanja, ki ga ima posameznik, vsrkala vase in tako ohranila in lahko uporabila tudi, če posameznik se tem znanjem iz organizacije odide. (Seveda mora težiti k temu in zanjo je tudi bolj donosno, da tak posameznik v tej organizaciji ostane).

Cilj učeče se organizacije je predvsem, da se dviguje nivo znanja na ravni organizacije. Posameznike je potrebno prepričati, da svoje znanje zapišejo in prenesejo na druge. Posameznik – znanjski delavec ima svoje znanje v “svoji glavi” in k temu tudi teži. Nima nobenega posebnega interesa, da bi svoje znanje prenašal na druge v večji meri, kot se njemu zdi potrebno za opravljanje svojega dela.

To je še posebej pomembno, ko znanjski delavec aktivno sodeluje pri organizaciji in spreminjanju procesa, v katerem deluje. Če znanjski delavec ne čuti dovolj motivacije, da bi svoje cilje še naprej uresničeval v organizaciji ali pa se njegove vrednote ne ujemajo več dovolj z njenimi si bo poiskal drugo organizacijo, v kateri se bo lahko tudi sam bolje razvijal. V tem trenutku je težko pričakovati, da bo pripravljen svoje znanje posredovati drugim in tudi to, da bomo te, “druge” v organizaciji našli.

6.1 Ali sploh vemo, kakšno znanje v organizaciji obstaja?

Pri svojem poklicnem delu na različnih gospodarskih in negospodarskih področjih se venomer srečujemo z naslednjim stanjem: organizacijam je neznano, da obstaja znanje pri posameznikih in organizacije ne vedo, kakšno je to znanje.

Tako se dogaja celo to, da za znanja, ki v organizaciji obstajajo med zaposlenimi in so vodstvu nevidna, najema drage zunanje strokovnjake. Ne samo, da stroškovno to ni optimalno, zunanji strokovnjaki poleg potrebnega strokovnega znanja ne posedujejo tudi specifičnega znanja in poznavanja organizacije, v kateri problem rešujejo. To je včasih prednost, saj niso obremenjeni s “kulturo” in zgodovino, pogosteje pa zavirajo razvoj in znanje.

Nekaj rešitev, ki so uporabne in pomagajo pri reševanju te dileme najdemo tudi v literaturi. Nekatere so podane v nadaljevanju.

6.2 Ideje in eksperimentiranje

V učeči se organizaciji je potrebno zagotoviti (Micklethwait, 2000; Robins, 1997):

1. vsrkavanje in kroženje idej,
2. prenos znanja med člani organizacije,
3. navdušenje za eksperimentiranje in
4. pripravljenost na neuspeh.

Prepoznavni znak učeče se organizacije je, da nikoli ne neha bogatiti zaklada svojega znanja. Veliko dragocenega komercialnega znanja je javno dostopno. Tako sposobnost vsrkavanja znanja iz okolja postaja pomemben del konkurenčne prednosti.

Znanje v organizaciji mora krožiti in se prenašati med člani organizacije. Učenje od drugega je tipična karakteristika učeče se organizacije (Ferjan, 1999).

Potrebno je omogočiti neomejeno neformalno komuniciranje: vsak lahko komunicira s komerkoli. Potrebno pa je vzpostaviti tudi formalno mrežo širjenja znanja.

Potrebno pa je tudi ohranjati navdušenje za eksperimentiranje. Učenje z delom je najučinkovitejša oblika pridobivanja znanja. Znanjski delavci morajo preskušati svoje “nove” ideje, kajti samo te lahko prinesejo skokovit napredek in s tem nekaj časa trajajočo konkurenčno prednost. Da pa znanjski delavci eksperimentirajo in udeležijo izredne ideje, jim je potrebno dopustiti, da delajo napake.

6.3 Spirala znanja

Eden izmed načinov ohranjanja znanja v organizaciji je tudi uporaba spirale znanja. Teorijo sta predstavila Nonaka in Takeuchi (1995; več glej Rant, 2003). Primerjala sta način delovanja Japoncev z delovanjem v Zahodnem svetu.

Najprej naj podamo razliko med tacitnim in eksplisnim znanjem.

1. **Tacitno znanje** (Polanyi, 1966)
Je zelo osebno in se ga težko izrazi, težko se o njem razpravlja in ga deli z drugimi. V to kategoriji umeščamo subjektivno razumevanje, intuicijo, slutnje. Globoko je zakoreninjeno v delovanju posameznika in njegovih izkušnjah, prav tako pa tudi v vzorih, vrednotah in čustvih. Japonci vidijo znanje primarno kot tacitno, nekaj, kar je težko vidno in se težko izrazi. Tacitno znanje vsebuje dve dimenziji:
 - Tehnična dimenzija obsega vrsto neformalnih veščin in spretnosti posameznika, "know how".
 - Kongnitivna dimenzija obsega prepričanja, vzore, vrednote, sheme, mentalne modele, stališča, ki so globoko zakoreninjena v nas. Čeprav se težko izrazijo, kažejo na to, kako sprejemamo svet.
2. **Eksplcitno znanje** se lahko zapiše in prenaša v formalnem, sistematičnem jeziku. Zbira se v zgodovinskih zapisih, kot so knjižnice, arhivi, podatkovne baze, pri katerih je možno določiti zaporedje. Lahko se izrazi z besedami in številkami in deli z drugimi v obliki podatkov, znanstvenih formulacij, specifikacij, priročnikov in podobno. Ta vrsta znanja se brez težav prenaša med posamezniki formalno in sistematično. V zahodnem svetu je na splošno ta vrsta znanja posebej poudarjena.
Za Nonako in Takeuchija (Nonaka, 1995, str. 59) je tacitno znanje osebno, specifično v kontekstu in ga je zato izraziti in o njem razpravljati.
Obstajata dve dimenziji tacitnega znanja (NUS, 2002):
 - tehnična dimenzija – "know how" in
 - kongnitivna dimenzija – prepričanja, vzore, vrednote, sheme in mentalni modeli.
 Eksplcitno ali "kodirano" znanje (Nonaka, 1995, str. 59) pa se nanaša na znanje, ki je prenosljivo v formalnem, sistematičnem jeziku.
S tem znanjem pa se vrnimo k spirali znanja.
 1. O znanju je potrebno komunicirati. Ideje morajo krožiti, mnenja se morajo izmenjevati in kresati. Tako tacitno znanje enega tvori tacitno znanje drugega posameznika. To stopnjo imenujeta socializacija. Lahko poteka besedno ali pa brez besed.
 2. Znanje, ugotovitve in rezultate je potrebno zapisati. Tako se razčisti mnenje posameznika, ki ugotovitve zapisuje. Tacitno znanje postane eksplcitno. Znanje ostane dostopno nam, sodelavcem in zanamcem. Stopnja se imenuje eksternalizacija.
 3. Znanje je potrebno predstaviti v novih oblikah. Podatke pretvorimo npr. v sliko, graf, zemljevid. Tu gre za kombinacijo. Z njo pridobimo nove vidike, nove dimenzije in nove povezave. Eksplcitno znanje tvori novo eksplcitno znanje.
 4. Tako lahko privede do novega implicitnega znanja. Strokovno znanje posameznika se poveča. Proces Nonaka in Takeuchi stopnjo imenujeta internalizacija. Eksplcitno znanje se s študijem in prakso pretvori v novo implicitno znanje.
Vse te stopnje morajo potekati na več nivojih, v prvi vrsti med posamezniki. Nadaljevati se morajo med skupinami in timi in se nadgraditi na ravni organizacije. V ves

ta proces je nujno potrebno vključiti tudi novince v organizaciji. Za osebni razvoj znanjskega delavca kot posameznika (in posredno tudi okolja, v katerem deluje), je zelo pomembno delovanje na medorganizacijskem nivoju v krogu podobno mislečih strokovnjakov.

Strokovnjaki pravijo (Omnibus Lexicon, 2001), da je pri zahodnih kulturah (preveč) poudarjena kombinacija (več glej Rant, 2003), lahko celo tako, da ostale tri izključuje. To potrjujejo tudi praktične izkušnje avtorice v slovenskih organizacijah. Podatki se pogosto prikazujejo z grafi, procesi z modeli, strukture z diagrami... Kombinacija je zelo poudarjena, celo preveč na škodo ostalih treh stopenj.

Internalizacija je pogosto rezultat radovednosti posameznika ali formalnega usposabljanja.

Socializacija je redka. Pogosto naletimo na skrivanje idej, kar onemogoča razvoj tako avtorja kot drugih potencialnih sodelavcev. Veliko pa izgubi tudi organizacija, saj se ideje teže in počasneje razvijajo. Očitno gre za pomanjkanje motivacije za širjenje in razkrivanje idej. Res pa je, da je avtorstvo slabo zaščiteno in pogosti so primeri, da nekdo drug unovči tujo idejo. Socializacija zunaj organizacije je pogosto celo nezaželena zaradi zagotavljanja konkurenčne prednosti.

Eksternalizacija pa je premalo udeležena. Naša družba je usmerjena rezultatsko in tako pogosto "ni časa" za dokumentiranje naloge; takoj po koncu se udeleženci že usmerijo v novo nalogo. Tako dokumentacija sploh ne nastaja ali pa je zelo slaba. Znanje postane drugim pogosto nedostopno, s časom ga precej pozabijo celo avtorji in sodelujoči.

7 Dileme znanjskega delavca

Znanjski delavec se v organizaciji znajde v naslednji dilemi:

- ali sploh, v kolikšni meri in komu posredovati svoje znanje.

7.1 Ali sploh posredovati svoje znanje?

Žal so pogosto ljudje, ki posebno znanje posedujejo, v organizaciji razumljeni kot čudaki. Sodelavci se jih pogosto bojijo.

Znanjski delavec ve, da bi z uporabo svojega znanja ob podpori ostalih članov organizacije lahko močno pomagal svoji organizaciji pri njenem razvoju, pri razvoju njenih izdelkov in procesov in s tem tudi pri njeni konkurenčni prednosti. S tem pa bi spodbudil spremembe, do katerih smo ljudje v osnovi negativno naravnani. S takšnim svojim dejanjem bi znanjski delavec izgubil razumevanje svoje delovne sredine. Ta pa je pogosto potrebna za dobro počutje in produktivnost znanjskega delavca v organizaciji.

7.2 Komu posredovati svoje znanje?

Zavedati se moramo, da v organizaciji obstajajo ljudje, ki so za učenje nesprijemljivi, in ljudje, ki se naučijo le, če jih

učijo drugi (več glej Keen, 1996, str. 142). Taki za tovrstni prenos znanja niso primerni. Znanjski delavec mora najprej poiskati sodelavca, ki se je sposoben sam učiti in delovati tako - kot znanjski delavec. Poleg tega je potrebno, da "učenca" zanima področje, pa tudi to, da se ujemata tudi osebno - po človeški plati. Nenazadnje pa je za to pogosto potrebno tudi soglasje nadrejenih.

7.3 V kolikšni meri posredovati svoje znanje?

Pogosto znanjski delavec poseduje ideje, ki so nekaj posebnega in jih njegova okolica pogosto ne razume. Če se odloči, da bo posredoval svoje znanje, mora najti osebo, ki ga lahko razume. Prenašanje svojega znanja mora prilagoditi sprejemljivosti tistih, na katere bo znanje prenašal. Prenese lahko samo takšno količino znanja, ki jo "učenec" lahko sprejme. Po drugi strani pa se znanjski delavec (predvsem v podjetjih) pogosto boji za svoje delo in ne želi prenesti svojega znanja v taki meri, da bi ga "učenec" lahko nadomestil in bi tako lahko postal za svoje podjetje nepotreben.

8 Zaključek

Znanjski delavci so lahko velika konkurenčna prednost v današnjem poslovnem svetu. Za to pa, da znanjski delavci postanejo konkurenčna prednost, jim je potrebno omogočiti, da delujejo produktivno. Pri tem jim mora biti omogočeno pridobivanje znanja. Imeti morajo možnost To znanje tudi uporabljati pri svojem delu. Pri tem potrebujejo ne samo razumevanje v okolju. Potrebujejo tudi podporo okolja, sodelavcev in nadrejenih. Za produktivno in uspešno delo je potrebno tudi, da imajo možnost vplivati na okolje tako, da jim le-to sledi.

Učeča se organizacija, če v praksi dejansko deluje na ta način, je primerno okolje za znanjske delavce. Prav tako pa učeča se organizacija za svoje delovanje znanjske delavce potrebuje. Upoštevanje značilnosti znanjskih delavcev in učeče se organizacije ter njuno uspešno povezovanje je zagotovo eden od izzivov v prihodnosti.

Pri povezovanju znanjskih delavcev in učeče se organizacije se pojavljajo dileme in nasprotujoči si interesi pri prenosu znanja. Pri tem je potrebno doseči kompromis. Pri uspešnem kompromisu pridobita obe strani - tako organizacija, kot tudi znanjski delavec. Ravnovesje med interesi obeh strani je za uspešno, konkurenčno delovanje organizacije velikega pomena in je prav tako izziv v prihodnosti.

9 Literatura:

- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a Living*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
 Drucker, Peter F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*, HarperBusiness.

- Ferjan, M. (1999). *Učeča se organizacija, Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju*, Založba Moderna organizacija, FOV, Kranj, pp. 119-136.
 Interview with Peter Senge, dosegljivo na <http://www.orglearn.nl/Archives/InterviewPSenge.html> (16.02.2001).
 Keen, P.G.W. & Knapp E.M. (1996). *Every Manager's Guide to Business Processes*, Harvard Business School Press.
 Maturana, H., Varela, F., (1980). *Autopoiesis and cognition : the realization of the living*, Dordrecht, Boston.
 Micklethwait, J. & Wooldridge, A. (2000). *Guruji managementa; modreci ali šarlatani?*, Didakta, Radovljica.
 Nonaka I. & Takeuchi H. (1995). *The Knowledge - Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
 NUS (2002). Hypertext versus Knowledge management, Tacit versus Explicit Knowledge, National University of Singapore, dosegljivo na http://scholars.nus.edu/cpace/html/thonglipfei/tacit_explicit.html (16.02.2007).
 Omnibus Lexicon Definition, Knowledge, dosegljivo na <http://www.fourthwavegroup.com/Public/979.htm> (05.01.2001).
 Omnibus Lexicon Definition, The Knowledge Spiral, <http://www.fourthwavegroup.com/Public/1407.htm> (05.01.2001).
 Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul, London.
 Rant, Ž. (2001). Kontinuirano učenje kot stalnica v procesni organizaciji, Kontinuirano učenje kot stalnica v procesni organizaciji, Magistrska naloga, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
 Rant, Ž. (2002a). Znanjski delavci, Zbornik Management in Evropska unija / 21. znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih ved. Uredil Vukovič, G., Portorož, 27. - 29. marec 2002. Kranj : Moderna organizacija, str. 409-418.
 Rant, Ž. (2002b). Ljudje v procesni organizaciji, *Organizacija* **35**: 296-302.
 Rant, Ž. (2003). Spirala znanja, 1. Zbornik referatov 22. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved, zgoščenka. Uredil: Florjančič, J., Portorož, 26.-28.3.2003. Kranj: Moderna organizacija,
 Robbins, H., Finley, M. (1997). *Why teams don't work, What went wrong and how to make it right*, Orion Business Books.
 Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*, Random House, London.

Živa Rant je diplomirala in magistrirala na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Pri svojem strokovnem delu se ukvarja s poslovnimi procesi, prenovo poslovnih procesov - predvsem s človeškim faktorjem, procesno organizacijo, znanjskimi delavci, učečo se organizacijo in odnosi med njimi. Bila je vodja projekta izgradnje informacijskega sistema v več slovenskih podjetjih. Dela kot sistemska analitičarka na Inštitutu za varovanje zdravja RS in kot sistemska analitičarka v evropskem projektu "Maintenance, Development and Promotion of the ISS Hospital Survey in the current and enlarged EU". Kot gostujoči predavatelj o znanjskih delavcih in učeči se organizaciji predava na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru.

Vpliv dejavnikov izobraževanja na evalvacijo izobraževanja

Barbara Mulej

Pot pod Gradiščem 8, 4202 Naklo, Slovenija

V članku smo preučevali medsebojne vplive posameznih dejavnikov, ki po mnenju udeležencev vplivajo na oceno izvedenih izobraževanj. S predstavljenim modelom evalvacije izobraževanja smo s korelacijsko analizo med šestimi spremenljivkami ugotovili, da obstaja odvisnost med oceno predavatelja ter oceno vsebine izobraževanja, prav tako obstaja povezava med oceno gradiva in oceno vsebine izobraževanja ter med oceno gradiva in oceno predavatelja. Pomemben podatek je tudi ugotovitev, da ni odvisnosti med oceno organizacije izobraževanja in oceno vpliva izobraževanja na nadaljnje delo. S faktorsko in kasneje regresijsko analizo pa smo v drugem delu raziskave še ugotavljali, kolikšen je vpliv pridobljenega znanja na nadaljnje delo ter pridobili zelo zanimiv podatek, s katerim lahko pojasnimo kar 23,7% variance vpliva pridobljenega znanja na uspešnost pri delu.

Ključne besede: izobraževanje, evalvacija izobraževanja, vrednotenje učinkov izobraževanja, visokotehnoško podjetje.

1 Uvod

Uspešnost organizacije je vedno bolj odvisna od tega, kako se prilagaja spremembam v okolju. Nosilci tega prilagajanja pa so zaposleni, njihovo znanje, sposobnosti in pripravljenost za sodelovanje v poslovnih procesih. Organizacije se vedno bolj zavedajo, da so njihovi zaposleni lahko ključni dejavnik pri pridobivanju določenih konkurenčnih prednosti pred drugimi organizacijami, zato ogromno vlagajo v izboljševanje znanj zaposlenih, s tem povečujejo njihovo fleksibilnost oziroma mobilnost in vplivajo na povečanje pripadnosti zaposlenih organizaciji. Zaradi tega je treba aktivnosti, ki so povezane z vodenjem ljudi in ravnanjem z njimi načrtovati in izvajati sistematično, zagotovljena pa mora biti tudi usklajenost teh aktivnosti s poslovno strategijo organizacije oziroma s spremembami v okolju (Leskovar-Špacapan, 2003: 53, 54).

Učinkovitost izobraževalnega procesa je v veliki meri odvisna od temeljnih dejavnikov izobraževalnega procesa (izobraževanec, učitelj in vsebina izobraževanja), vendar ne v celoti. Na celotno uspešnost vplivajo med drugim tudi oblike in metode izobraževanja, učna sredstva in pripomočki (Jereb v Možina et al. 1998, str. 177).

V prihodnje bodo zaradi konkurence na področju izobraževalnih storitev ostali le uspešni in kakovostni ponudniki izobraževalnih storitev. Podjetja bodo zaradi omejevanja stroškov in osredotočenosti na natančno določeno področje iskala storitve, ki bodo zadostile njihovim željam in potrebam. Ena izmed zahtev je prav gotovo pomembnost izobraževanja in uporabnost pridobljenega znanja v praksi; pri delu, razvoju ali poslovanju. Podjetja

pričakujejo, da bodo izobraževanja prinesla korist in uporabnost. Sprašujejo se, koliko je bilo izvedeno izobraževanje uspešno, kaj jim novo znanje pomeni ter kakšne koristi jim prinaša. Za odgovor na ta vprašanja je nujno potrebno spremljanje in ocenjevanje (evalvacija) izobraževanja.

Organizacije ne morejo tekmovati z drugimi, če so kadri premalo izobraženi in če niso usposobljeni za naloge, ki jih zahteva delo. Pri tem se moramo zavedati, da se vsakih nekaj let oziroma mesecev spremeni vsebina dotodanjega znanja. Zato bo v prihodnje še večji poudarek na znanju, ki bo najnovejše narave in s katerimi bodo zaposleni lahko ustvarjali novo vrednost.

Posebno to velja za ključne strokovnjake in managerje, ki bi morali biti praktično vsak dan seznanjeni z novostmi v delu, poslovanju in potrebnem znanju. Veliko tega bi si morali zaposleni pridobiti sami, za spremembe, ki jih sproži organizacija, pa bi morale poskrbeti vodstvo (Merkač in Možina v Možina et al. 1998, str. 474, 475).

Temeljno merilo za večjo ali manjšo učinkovitost izobraževanja so odzivi in rezultati izobraževancev. Ugotavljamo mnenja in sodbe izobraževancev o vseh temeljnih dejavnikih izobraževalnega procesa ter stopnjo njihovega zadovoljstva z izvedenim izobraževanjem, in sicer z anketo, intervjuji, lestvicami stališč in ostalimi tehnikami raziskovanja mnenj. Ugotavljamo tudi stopnjo doseženosti izobraževalnih ciljev z različnimi tehnikami in metodami za preverjanje in ocenjevanje.

V članku bo predstavljen model evalvacije vrednotenja izobraževanj, ki smo ga dobili s pomočjo raziskave vrednotenja učinkov izobraževanja. Izvedli smo jo v viso-

kotehnoškem podjetju s pomočjo ocenjevalnih vprašalnikov po izvedenih izobraževanjih.

Osredotočili smo se na analize ocenjenih izobraževanj s strani udeležencev. Z raziskovalnimi metodami smo ugotavljali povezave med posameznimi spremenljivkami, njihovo medsebojno odvisnost ter na podlagi ugotovitev podali predloge za izboljšanje dejavnikov izobraževalnega procesa.

2 Pojem evalvacije

Eno prvih, a še danes veljavnih definicij pojma »evalvacija« v zvezi z izobraževanjem, je leta 1949 zapisal Ralf Tyler. Ta se glasi: »Evalvacija je proces, v katerem ugotavljamo, do kolikšne mere smo dosegli cilje izobraževanja«. Tyler tudi pravi, da pri evalvaciji ne gre zgolj za »merjenja«, »testiranje« ali »nadzor«. Bistvo evalvacije je namreč v tem, da skušamo najti predvsem tisto, kar je potrebno izboljšati in v končni konsekvenci tudi izboljšamo. Evalvacija ni samo metoda ugotavljanja kakovosti izobraževanja; evalvacija je metoda izboljševanja kakovosti izobraževalnega procesa (Ferjan, 2005: 289).

Pojem »evalvacija« je mednarodno uveljavljen. V slovenskem jeziku včasih uporabljamo tudi pojem »vrednotenje« (Ferjan, 2005: 290).

Glede na temeljni namen so izhodišča spremljanja in vrednotenja izobraževanja različna. Če izobraževalno dejavnost spremljamo in vrednotimo predvsem na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev med in po končanem izobraževalnem procesu, govorimo o notranjem vrednotenju izobraževanja. Če pa spremljamo in vrednotimo izobraževanje na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev kasneje, v delovnem procesu, govorimo o zunanem vrednotenju izobraževanja.

2.1 Orodja za merjenje učinkovitosti izobraževanja

Merjenje uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja ter izobraževanja v organizaciji je proces primerjave med želenim in doseženim. Je proces, ki ocenjuje aktivnosti, pobude, ljudi, programe, rezultate. Njen osnovni namen je ugotovitev učinkovitosti oziroma uspešnosti ter primernosti določenega dejanja. Namen je v osvetlitvi dobrih / slabih praks, v odkrivanju in popravljanju napak, ocenjevanju tveganj in v učenju tako posameznikov kot tudi organizacije (James, Roffe, 2000: 12).

Termin »uspešnosti« je zelo relativen. Tipično je uspešnost determinirana v povezavi z doseženimi cilji. Kakšni oziroma kateri so ti cilji, je stvar tistih, ki jih postavljajo.

Program usposabljanja je lahko uspešen v srečanju z nekaterimi cilji (npr. izboljšanje veščin) zaposlenih in neuspešen v srečanju z drugimi cilji (npr. izboljšanje zadovoljstva kupca). Da je bil program učinkovit, bomo lahko rekli takrat, ko bodo celotne koristi programa usposabljanja

nja večje od celotnih koristi. Torej bomo govorili o bolj otipljivih rezultatih (DeSimone, Harris, 1998: 172).

Merjenje uspešnosti in učinkovitosti izobraževanja lahko služi številnim namenom znotraj organizacije. Po mnenju Phillipa (1983) lahko pripomore k ugotovitvi oziroma določitvi (v Human Resource Development, 1998: 174):

- Ali je program uresničil zastavljene cilje;
- Prednosti in slabosti programov usposabljanja;
- Kdo naj bi bil vključen v prihodnje programe usposabljanja;
- Kateri udeleženci so pridobili največ in kateri najmanj;
- Ali je bil program usposabljanja ustrezen ipd.

Zenger in Hargis (1982) pa navajata 4 razloge za izvajanje vrednotenja (v Human Resource Development, 1998: 174):

- Trening je funkcionalen in relevanten samo kadar je merjen.
- Če odgovorni ne morejo upravičiti prispevka usposabljanja k organizaciji, so lahko ti programi »izrezani« iz proračuna, še posebno, če se organizacija znajde v slabih časih.
- Merjenje lahko gradi verodostojnost, le-ta pa je ključna.
- Pogosto želi »senior management« vedeti koristi usposabljanja.

Poznamo različna orodja za merjenje učinkovitosti izobraževanja. Z njimi je potrebno začeti že pred izobraževanjem, ko mora biti vsak udeleženec seznanjen s tem, kaj se od njega pričakuje.

Presoja uspešnosti managementa v izobraževanju je v svojem bistvu presoja rezultatov. V gospodarstvu je rezultat, kot najbolj neposredni pokazatelj uspešnosti, dobiček (Ferjan, 2005: 280).

Merjenje oziroma vrednotenje je torej pomemben del procesa razvoja človeških virov v organizaciji. Je edina pot, da izvemo, ali je program usposabljanja izpolnil pričakovanja v zvezi z njim ali ne. Glede na pomembnost merjenja učinkov določenega programa izobraževanja oziroma usposabljanja bi vsekakor pričakovali, da so programi, ki pripomorejo k razvoju človeških virov v organizaciji, redno in pazljivo oziroma natančno merjeni. Vendar na žalost niso. Napisanih je bilo mnogo člankov o pomembnosti merjenja učinkovitosti izobraževanj, ki potekajo pod okriljem podjetja ali organizacije, vendar jim večina bolj »laska« kot pa dejansko izvaja. Zakaj se torej učinki ne merijo pogosteje? Naj naštejemo samo nekaj vzrokov (De Simone, Harris, 1998: 174-175):

1. Tisti, ki so na kakršenkoli način povezani s samim programom, se bojijo kritik in »črtanj« programov, če merjenje pokaže, da program ni bil uspešen in učinkovit.
2. Izvajanje meritev ni enostaven proces kot morda izgleda na prvi pogled. Zahteva čas, vire, strokovnjake ipd.
3. V ozadju so še mnogi zunanji dejavniki, ki lahko vplivajo na napredek zaposlenega in tako otežujejo ocenjevanje programa usposabljanja.

Kakorkoli. Dejstvo je, da je vrednotenje pomembno, saj nudi informacije za izboljšavo bodočih programov, omogoča sprejemanje odločitev o tem, ali naj se določen program sploh še izvaja ter opravičuje obstoj oddelkov za usposabljanje v organizacijah (Kirkpatrick, 1998:18). Brez merjenja usposabljanja ne moremo poznati stroškov in koristi programa, preko katerih je moč vplivati na odločitve managementa v zvezi z usposabljanjem (Dubinski, Mehta in Anderson, 2001: 30).

2.2 Model evalvacije izobraževanj v visokotehnološkem podjetju

Podjetje, kjer smo izvajali raziskavo, je visokotehnološko podjetje z več kot petdesetletnimi izkušnjami v svetu telekomunikacij. Del narave celotne telekomunikacijske panoge je iskanje tržnih niš, ki so nosilke sprememb in prinašalke izzivov. Tehnologije se razvijajo vedno hitreje, življenjski cikli produktov so vse krajši, to pa od podjetja zahteva večjo agilnost in hkrati modrost pri sklepanju poslovnih odločitev.

Visokotehnološka podjetja imajo v primerjavi z drugimi podjetji nekaj posebnosti. Glavna značilnost teh podjetij sta izjemno visoka usmerjenost v raziskave in razvoj ter visoka stopnja inovacij oziroma inovativnosti (Cooper, 1994: 60).

2.3 Izobraževanje v visokotehnološkem podjetju

Več kot dve tretjini zaposlenih v podjetju ima najmanj visokošolsko izobrazbo, narava dela pa zahteva nenehno pridobivanje novih znanj in veščin, do katerih pridemo s skrbno načrtovanim izobraževanjem in usposabljanjem. Ker je znanje zaradi panoge zelo specifično, se v zadnjem času pogosto pojavlja potreba po prenosu znanja med zaposlenimi ter prenosu znanj o produktih, ki so že razviti oziroma so še v fazi razvoja.

V podjetju se s področjem izobraževanja ukvarja kadrovski sektor, znotraj katerega je služba za razvoj kadrov in izobraževanje. Celoten proces izobraževanja je sestavljen iz temeljnih izobraževalnih dejavnikov, prilagojenih lastnostim dejavnosti podjetja.

Po končanem izobraževanju je eden izmed najpomembnejših dejavnikov izobraževalnega procesa evalviranje – vrednotenje izvedenega izobraževanja, ta segment pa obravnavajo v različnih časovnih obdobjih in opredeljujejo učinke izobraževanja na delovni proces.

Vrednotenje izobraževanja

Vrednotenje učinka izobraževanja v podjetju vključuje:

- Oceno udeležencev takoj po končanem izobraževanju. Po vsakem zaključenem izobraževanju udeležencem razdelijo vprašalnike, da ocenijo izvedeno izobraževanje. Ankete so anonimne, vrednoteno oceno pa v podjetju kot najobjektivnejšo obliko evalvacije

zelo upoštevajo. Je namreč najpomembnejša metoda vrednotenja izobraževanja, kajti poleg nje imajo le še subjektivno oceno izvedenih izobraževanj, ki jo udeleženec in vodja dorečeta na rednem letnem razgovoru,

- Oceno izvajalca izobraževanja (predavatelja) v primeru, da so vsi udeleženci sodelavci visokotehnološkega podjetja ter predstavitev te ocene vodjem in odgovornim za izobraževanje. Predstavitev vsebin izobraževanja sodelavcem, v kolikor se je posameznik udeležil javnega programa izobraževanja, konference ali sejma,
- Potrdilo o uspešno opravljenem izobraževanju, ki ga v kadrovskega sektorju shranijo v osebni mapi zaposlenega,
- Poročilo o izobraževanju je namenjeno vsem zaposlenim, ki so se udeležili izobraževanja izven podjetja oziroma izobraževanja brez opravljanja izpita,
- Vrednotenje učinka izobraževanja na delovni proces po končanem izobraževanju, ki ga zaposleni skupaj s svojim nadrejenim opredelita v rednem letnem razgovoru.

HIPOTEZE

V raziskavi smo postavili 4 hipoteze:

- H1: Med oceno predavatelja in oceno vsebine izobraževanja obstaja odvisnost.
 H2: Med oceno gradiva in oceno vsebine izobraževanja obstaja odvisnost.
 H3: Med oceno gradiva in oceno predavatelja obstaja odvisnost.
 H4: Med oceno organizacije izobraževanja in oceno vpliva izobraževanja na nadaljnje delo obstaja odvisnost.

SPREMENLJIVKE

Vrednost spremenljivk smo merili z anketo tipa papir-svinčnik in v raziskovalnem delu uporabili naslednje spremenljivke:

1. **Vrsta izobraževanja:** interna izobraževanja, strokovna izobraževanja in splošna izobraževanja.
 Interna izobraževanja: izobraževanja, ki so v celoti pripravljena s strani podjetja: priprava teme, vsebine, predavatelj, organizacija.
 Strokovna izobraževanja: podjetje (kadrovska služba v sodelovanju s ponudnikom izobraževanja) poišče ustreznega ponudnika in izvajalca izobraževanja, ki izobraževanje izvede, ostali dejavniki procesa so na strani kadrovske službe.
 Splošna izobraževanja: sem spadajo izobraževanja s področja mehkih veščin, ki jih prav tako izvedejo zunanji izvajalci v sodelovanju s kadrovske službo oz. ostalimi področji v podjetju, ki v procesu zbiranja izobraževalnih potreb izrazijo potrebo po tovrstnem izobraževanju.
 Zaloga vrednosti spremenljivk: opredeljene kot 1 – splošno izobraževanje, 2 – strokovno izobraževanje, 3 – interno izobraževanje.

2. **Ocena vsebine izobraževanja:** mnenje vprašanih o primerno izbrani in izvedeni vsebini.
Zaloga vrednosti: 1- slabo, 2 – zadovoljivo, 3 – dobro, 4 – zelo dobro, 5 – odlično.
3. **Ocena vpliva izobraževanja na delo:** ocena slušatelja o vplivu pridobljenega znanja na nadaljnje delo. Večkrat se namreč primeri, da so ostali dejavniki (vsebina, predavatelj, gradivo) odlično ocenjeni, na delo pa izobraževanje zaradi različnih razlogov ne bo imelo vpliva (sprememba delovnega mesta, delovnih nalog, prioriteta, ...). Za kadrovske službe zelo pomemben dejavnik, zato je v nadaljevanju raziskave opredeljena kot odvisna spremenljivka.
Zaloga vrednosti: 1- slabo, 2 – zadovoljivo, 3 – dobro, 4 – zelo dobro, 5 – odlično.
4. **Ocena predavatelja:** ocena predavatelja, ki vključuje zanimivost, razumljivost, dinamičnost in način podajanja vsebine. Pomembna je razlika med šolanimi predavatelji in zaposlenimi, ki imajo prenos znanja sodelavcem v okviru svojih delovnih nalog.
Zaloga vrednosti: 1- slabo, 2 – zadovoljivo, 3 – dobro, 4 – zelo dobro, 5 – odlično.
5. **Ocena gradiva:** ocena pripravljene in v izobraževanju uporabljene gradiva. Sem spada tako tiskano gradivo (knjiga, skripta) kot tudi elektronsko gradivo (vaje, primeri, prezentacija).
Zaloga vrednosti: 1- slabo, 2 – zadovoljivo, 3 – dobro, 4 – zelo dobro, 5 – odlično.
6. **Ocena organizacije izobraževanja:** vabila na izobraževanje, prostor (predavalnica), odmori.
Zaloga vrednosti: 1- slabo, 2 – zadovoljivo, 3 – dobro, 4 – zelo dobro, 5 – odlično.

3 Metodologija

Cilj raziskave je bil ugotoviti korelacijo med opredeljenimi spremenljivkami ter opredeliti, kolikšen je vpliv izobraževanja na nadaljnje delo.

Najprej smo ugotavljali odvisnost med oceno predavatelja in vsebino izobraževanja, sledila je raziskava odvisnosti gradiva in vsebine izobraževanja.

Želja je bila tudi ugotoviti, v kolikšni meri izbrani predavatelji in gradivo zadostijo potrebam slušateljev, tako glede na vsa izobraževanja skupaj kot tudi po posameznih vrstah izobraževanj

(strokovna, splošna, jezikovna izobraževanja). Pričakovali in dobili smo precejšnje razlike med rezultati, kajti na internih izobraževanjih je večina predavateljev strokovnjakov na svojem tehničnem področju brez andragoške podlage, kar se je pokazalo tudi pri dobljenih rezultatih. Zadnja hipoteza je bila odvisnost med oceno organizacije izobraževanja (predavalnica, odmori,...) in oceno vpliva izobraževanja na nadaljnje delo, kjer bi dobili pomemben podatek, v kolikšni meri je pravzaprav pomemben vložek kadrovskega sektorja pri končni izvedbi izobraževanja.

Izobraževanja so bila pripravljena na podlagi potreb po pridobivanju določenega znanja, zato je bilo zanimivo raziskati, koliko so se udeležencem izobraževanj zdela iz-

vedena izobraževanja uporabna in koristna pri njihovem nadaljnjem delu.

INSTRUMENT

Subjekti raziskave so bili izobraževanci strokovnih izobraževanj z zunanjimi predavatelji, internih strokovnih izobraževanj z notranjimi predavatelji ter splošnih izobraževanj v visoko tehnološkem podjetju s skoraj 1000 zaposlenimi. Anketa tipa papir-svinčnik se je izvajala v letu 2006, možnost izpolnjevanja so imeli vsi udeleženci izbranih izobraževanj, vendar je izpolnjevanje ankete prostovoljno in anonimno.

Vseh izobraževanj, zajetih v raziskavi, je bilo 30, vključenih pa skupno 465 zaposlenih. To v povprečju pomeni 15,5 zaposlenih na izvedeno izobraževanje.

V raziskavi smo uporabili ocenjevalni vprašalnik, ki vsebuje 5, za evalvacijo izobraževanja v podjetju, ključnih tem / vprašanj:

- Kako je vsebina izobraževanja izpolnila vaša vprašanja?
- V kolikšni meri mislite, da bo pridobljeno znanje vplivalo na vaše delo?
- Vaša ocena predavatelja (zanimivost, razumljivost)?
- Vaša ocena gradiva?
- Vaša ocena organizacije izobraževanja (odmori, predavalnica, ...)?

4 Rezultati

Glede na postavljene hipoteze smo s statistično metodo ugotavljali stopnjo medsebojne odvisnosti (korelacije) in dobili sledeče rezultate vrednosti spremenljivk. (Tabela 1).

Komentar: Iz Tabele 1 je razvidno, da je anketo izpolnilo 465 udeležencev. Minimalna vrednost izbranega odgovora je znašala, razen pri spremenljivkah predavatelj in gradivo, 1. Maksimalna vrednost je znašala 5. Najvišja srednja vrednost spremenljivk nastopa pri spremenljivki predavatelj, in sicer 4,47, najnižja srednja vrednost pa pri spremenljivki vpliv pridobljenega znanja na delo, in sicer 3,75 s standardnim odklonom .883. Odgovori na vprašanje o vplivu pridobljenega znanja na delo so bili tudi najbolj razpršeni (so najbolj varirali), najmanj pa so bili razpršeni pri vprašanju o predavatelju, in sicer .707.

Komentar: Tabela 2 prikazuje korelacije med spremenljivkami. Največja odvisnost je med spremenljivkama predavatelj in vsebina izobraževanja, najmanjša odvisnost pa med organizacijo izobraževanja in vrsto izobraževanja. Statistično pomembne odvisnosti so prav tako med spremenljivkami vsebina izobraževanja in gradivo ter spremenljivkami vpliv pridobljenega znanja na delo in vsebino izobraževanja.

H1: Med oceno predavatelja in vsebino izobraževanja obstaja odvisnost

Ugotovitev: Med predavateljem in vsebino izobraževanja obstaja odvisnost.

Predvidevali smo, da sta oceni vsebine in predavatelja medsebojno odvisni, ker način prenosa znanja močno vpliva tudi na oceno vsebine.

Tabela 1: Vrednosti spremenljivk

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
vsebina izobraževanja	465	1	5	4,13	,778
vpliv pridobljenega znanja na delo	465	1	5	3,75	,883
predavatelj	465	2	5	4,47	,707
gradivo	465	2	5	4,02	,775
organizacija izobraževanja	465	1	5	4,21	,780
Valid N (listwise)	465				

Tabela 2: Korelacije med spremenljivkami (N= 465)

		vrsta izobraževanja	vsebina izobraževanja	vpliv pridobljenega znanja na delo	predavatelj	gradivo	organizacija izobraževanja
vrsta izobraževanja	Pearson Correlation	1					
vsebina izobraževanja	Pearson Correlation	,181(**)	1				
vpliv pridobljenega znanja na delo	Pearson Correlation	,072	,475(**)	1			
predavatelj	Pearson Correlation	,105(*)	,537(**)	,385(**)	1		
gradivo	Pearson Correlation	,187(**)	,484(**)	,333(**)	,416(**)	1	
organizacija izobraževanja	Pearson Correlation	,028	,303(**)	,191(**)	,342(**)	,356(**)	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Med zadovoljstvom z vsebino izobraževanja in zadovoljstvom s predavateljem pri strokovnih izobraževanjih obstaja največja odvisnost. Predvidevamo, da je glavni razlog pravilno določena in skrbno izbrana vsebina izobraževanj, ki so ozko vezana na delo ter usposobljeni predavatelji, ki prihajajo iz zunanjih izobraževalnih ustanov in so strokovno usposobljeni za podajanja vsebine.

Med zadovoljstvom z vsebino izobraževanja in zadovoljstvom s predavateljem pri splošnih izobraževanjih obstaja najmanjša odvisnost. Predvidevamo, da zato, ker se slušatelj zdi, da sama vsebina ni tako pomembna za delovni proces, čeprav se je pokazalo, da tehnično podkovanim zaposlenim primanjkuje prav znanja s področja mehkih veščin.

H2: Med oceno gradiva in vsebino izobraževanja obstaja odvisnost

Ugotovitev: Med oceno gradiva in vsebino izobraževanja obstaja odvisnost.

Ustrezno pripravljeno gradivo predstavlja pomemben dejavnik pri končni oceni izobraževanja. Z raziskavo smo pokazali, da sta oceni gradiva in vsebine izobraževanja med seboj odvisni, kar pomeni, da so

primerno pripravljena gradiva dober obet za načrtovano vsebino.

Med zadovoljstvom z vsebino izobraževanja in zadovoljstvom z gradivom pri internih izobraževanjih obstaja najmanjša odvisnost. Predvidevamo, da je razlog v tem, ker so predavatelji zaposleni sodelavci, ki za pripravo gradiva nimajo potrebnega znanja, izkušenj in časa.

Med zadovoljstvom z vsebino izobraževanja in zadovoljstvom z gradivom pri splošnih izobraževanjih obstaja največja odvisnost. Predvidevamo, da je razlog v tem, da predavatelji prihajajo iz institucij, ki so strokovno usposobljene pri pripravljanju gradiva in letnemu segmentu posvečajo veliko pozornosti.

H3: Med oceno gradiva in oceno predavatelja obstaja odvisnost

Ugotovitev: Med zadovoljstvom z gradivom in zadovoljstvom s predavateljem obstaja odvisnost.

Zadovoljstvo s predavateljem je tesno povezano z zadovoljstvom z gradivom. Običajno si predavatelji, ki prihajajo iz zunanjih institucij, dobro pripravijo gradivo in ga v veliki meri posredujejo udeležencem že pred začetkom izobraževanja, da se le-ti na izobraže-

vanje lahko pripravijo. Velik del gradiva je pripravljen v elektronski obliki, še posebej, kadar ga udeleženci prejmejo pred izobraževanjem in v vmesnem obdobju med posameznimi izobraževalnimi sklopi.

H4: Med oceno organizacije izobraževanja in oceno vpliva izobraževanja na nadaljnje delo obstaja odvisnost

Ugotovitev: Med oceno organizacije izobraževanja in oceno vpliva izobraževanja na nadaljnje delo ne obstaja odvisnost.

Organizacija izobraževanja ne vpliva na uporabo pridobljenega znanja na nadaljnje delo.

5 Vpliv pridobljenega znanja na nadaljnje delo

Vpliv izobraževanja na uspešnost pri nadaljnjem delu smo preučevali tako, da smo ugotavljali vpliv 5 spremenljivk (vrsta izobraževanja, vsebina izobraževanja, predavatelj, gradivo, organizacija izobraževanja) na spremen-

ljivko »vpliv pridobljenega znanja na delo«. Izračunali smo Cronbachov koeficient Alpha. Izračunana vrednost je 0,707, kar kaže na zadovoljivo zanesljivost merjenja. Nato smo opravili faktorsko analizo. Uporabili smo naslednje metode:

- Extraction Method: Principal Component Analysis
- Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

Na podlagi tako opravljene faktorske analize smo iz 5 spremenljivk dobili 2 nova faktorja. Prvi faktor vključuje »stare« spremenljivke vsebina izobraževanja, predavatelj, gradivo in organizacija izobraževanja. Drugi faktor vključuje »staro« spremenljivko vrsta izobraževanja.

Sledila je še regresijska analiza, s katero smo ugotovili, kakšen je skupni vpliv faktorjev na odvisno spremenljivko (glej Tabelo 4 in Tabelo 5). Odvisna spremenljivka je bila vpliv pridobljenega znanja na delo, neodvisni spremenljivki pa dva nova faktorja.

Ugotovitev: Z dvema novima spremenljivkama lahko pojasnimo 23,7% variance vpliva pridobljenega znanja na

Tabela 3: Component Matrix(a,b)

	Component	
	1	2
vrsta izobraževanja		,912
vsebina izobraževanja	,788	
predavatelj	,756	
gradivo	,727	
organizacija izobraževanja	,622	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 2 components extracted.

b Only cases for which vpliv pridobljenega znanja na delo = odlično are used in the analysis phase.

Tabela 4: Rotated Component Matrix(a,b)

	Component	
	1	2
vrsta izobraževanja		,939
vsebina izobraževanja	,828	
predavatelj	,803	
gradivo	,644	
organizacija izobraževanja	,591	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 3 iterations.

b Only cases for which vpliv pridobljenega znanja na delo = odlično are used in the analysis phase.

Tabela 5: Model

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,487(a)	,237	,234	,773	

a Predictors: (Constant), REGR factor score 2 for analysis 1, REGR factor score 1 for analysis 1

Tabela 6: Coefficients (a)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std.	Beta		
(Constant)	4,066	,046		88,404	,000
REGR factor score 1 for analysis 1	,282	,024	,487	11,989	,000
REGR factor score 2 for analysis 1	-,008	,038	-,009	-,216	,829

a Dependent Variable: vpliv pridobljenega znanja na delo

delo, kar je več kot smo pričakovali. Znotraj tega vpliva smo z regresijsko analizo raziskali vpliv posameznih faktorjev na pridobljenega znanja na nadaljnje delo.

Ugotovili smo, kolikšen je skupni vpliv izobraževanja ($R^2=0,234$) na delo ter, da je novi faktor 1 (vsebina izobraževanja, predavatelj, gradivo, organizacija izobraževanja) statistično pomemben, faktor 2 (vrsta izobraževanja) pa statistično nepomemben. Vrsta izobraževanja nima vpliva na uporabo pridobljenega znanja pri delu, ostali dejavniki – spremenljivke pa močnega, saj predstavljajo bistvo izobraževalnega dogodka.

6 Zaključek

V izvedeni raziskavi smo v prvem delu preverjali 4 hipoteze. Pri Hipotezi 1 se je izkazalo, da obstaja odvisnost med predavateljem in vsebino izobraževanja. Z ugotavljanjem korelacije odvisnih spremenljivk po posameznih vrstah izobraževanja, smo ugotovili, da obstaja največja odvisnost med predavateljem in vsebino izobraževanja pri strokovnih izobraževanjih, najmanjša pri splošnih izobraževanjih. Pri Hipotezi 2 prav tako obstaja odvisnost, in sicer obstaja največja odvisnost med oceno gradiva in vsebino izobraževanja pri splošnih izobraževanjih, najmanjša pa pri internih izobraževanjih. Med zadovoljstvom z gradivom in zadovoljstvom s predavateljem (Hipoteza 3) obstaja odvisnost, pri zadnji hipotezi pa ni odvisnosti med spremenljivkama ocena organizacije izobraževanja in ocena vpliva pridobljenega znanja na nadaljnje delo.

Izobraževanje je za visokotehnoško podjetje izrednega pomena. Pri tem so pomembni prav vsi dejavniki izobraževalnega procesa. Na podlagi prikazanega stanja izvedenih izobraževanj, dobljenega s pomočjo evalvacijske metode, lahko ugotavljamo, kateri del procesa bi morda lahko izboljšali. V našem primeru bi bilo potrebno še več pozornosti nameniti izboru pravih vsebin izobraževanja ustrezni populaciji. Še posebej to velja za splošna izobraževanja, kjer tehnično usmerjena populacija prevečkrat ni dovolj samokritična in ne vidi priložnosti za izboljšanje na področju mehkih veščin in se jim zato vsebine pripravljenih izobraževanj večkrat ne zdijo dovolj ustrezne. Cilj kadrovske službe naj bi bil še večje obveščanje sodelavcev o pomembnosti osvajanja veščin in znanj tudi s področja splošnih izobraževanj. Organizacija izobraževanja je izmed vseh spremenljivk ocenjena najvišje, kljub temu pa preseneča podatek, da med oceno vpliva pridobljenega znanja in oceno organizacije ni odvisnosti. Če pogledamo odvisnost med organizacijo in gradivom oz. predavateljem, opazimo, da je visoka, kar pomeni, da udeleženci oceno organizacije izobraževanja tesno povezujejo z dobro pripravljenim gradivom ter »predstavo« predavate-

lja, ne pa tudi z vplivom pridobljenega znanja na delo. Prav ta spremenljivka pa je za nadaljnji razvoj zaposlenih najpomembnejši podatek za izvajalca / organizatorja izobraževalnih dogodkov.

V drugem delu raziskave smo ugotavljali vpliv pridobljenega znanja na nadaljnje delo. Najprej smo s faktor-sko analizo iz 5 neodvisnih spremenljivk dobili 2 novi spremenljivki – faktorja, s katerima smo pri regresijski analizi, ki je sledila, lahko pojasnili 23,7% variance vpliva pridobljenega znanja na delo, kar je več kot smo pričakovali. Kljub temu, da so v podjetju vsa izobraževanja pripravljena in izvedena na podlagi izraženih potreb po pridobivanju znanja, pomembnega za učinkovitejše opravljanje delovnih nalog, nas je rezultat presenetil. Izkazalo se je, da udeleženci izobraževanj v veliki meri ocenjujejo, da jim bo pridobljeno znanje koristilo pri njihovem delu. Poleg tega smo ugotovili, da je novi faktor 1 statistično pomemben, faktor 2 pa statistično nepomemben.

Literatura

- Cooper, R. G. (1994). *New Products: The factors that drive success*. *International Marketing Review*, 11 1: 60-76.
- DeSimone R., Harris D. (1998). *Human resource Development*, 2nd edition, Fort Worth: The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, str. 172 -175.
- Dubinski A., Mehta R., Anderson R. (2001). *Satisfaction with sales manager training, Design and implementation issues*, *European Journal of Marketing*, Bradford, str. 30.
- Ferjan M. (2005). *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Založba Moderna organizacija, str. 280-290.
- Jereb J. v Možina et al (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, str. 177.
- Kirkpatrick D. (1998). *Evaluating Training Programs, The four levels*, 2nd edition, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., str. 18.
- Leskovač-Špacapan G. (2003). *Naše gospodarstvo, Vodenje ljudi in ravnanje z njimi za spodbujanje njihove kreativnosti in inovativnosti - primer slovenskih organizacij*: 53-54.
- Merkač Skok M. & Možina S. v Možina et al (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, str. 474-475.
- Roffe I., James C. (2000). *The evaluation of goal and goal-free training innovation*, *Journal of European Industrial Training*, Bradford, str. 12.
- Tyler R., W. (1949). *Basic Principles of Curriculum and Instruction*, University of Chicago Press, Chicago.

Barbara Mulej zaključuje magistrski študij na Fakulteti za organizacijske vede univerze v Mariboru. Zaposlena je v kadrovski službi večjega slovenskega podjetja.

Specifike hotelirstva kot faktor za uvajanje metode ciljnih stroškov v hotelirsko dejavnost

Igor Novel

Univerza na Primorskem, Turistica – Visoka šola za turizem, Senčna pot 10, 6632 Portorož, Igor.Novel@turistica.si

Hotelska podjetja so orientirana na mednarodno tržišče, kar pomeni da jim to tržišče določa prodajne cene. Ker so prodajne cene določene, se hotelska podjetja morajo osredotočiti na obvladovanje stroškov in na uporabo metodologije, ki jim to omogoča. Ena najbolj uporabljenih metod v gospodarstvu je metoda ciljnih stroškov, bolj znana kot »target costing metoda (TC)«, saj se v teoriji in praksi industrijskih podjetij uporablja že trideset let. Japonska podjetja uporabljajo tovrstno metodo, kajti zagotavlja jim konkurenčne prednosti, s tem pa ustvarjajo večjo stopnjo rasti v primerjavi s podjetji, ki se te metode ne poslužujejo. Ocenjujemo, da je možno metodo ciljnih stroškov z določenimi prilagoditvami uspešno uvesti tudi v hotelirsko prakso. Namen članka, kot prvega, ki obravnava tematiko ciljnih stroškov v hotelirski dejavnosti, je predstaviti glavne specifike hotelske dejavnosti ter glavne značilnosti uvajanja metode ciljnih stroškov v prakso, ob tem pa opozoriti na možnosti uvajanja metode ciljnih stroškov v hotelirsko prakso. Prispevek v prvem delu predstavlja specifike poslovanja hotelskih podjetij, v nadaljevanju pa podrobno seznanjamo z značilnostmi metode ciljnih stroškov ter nato predstavljamo svoja razmišljanja o uvedbi te metode v hotelsko dejavnost.

Ključne besede: hotel, ciljni stroški, hotelirstvo, poslovanje

1 Uvod

Hotelska podjetja so v nepretrganem primežu mednarodnega trga. Glavna značilnost tega trga je da ne dopušča prevelikega razkoraka prodajnih cen med različnimi ponudniki hotelskih storitev. Prav zato morajo ta podjetja pri svojem poslovanju dati večji poudarek na svoj proizvod in na stroške, s katerimi ta proizvod ustvarijo. Le proizvod, ki je stroškovno obvladljiv pod prodajno ceno, je proizvod, ki prinese hotelskemu podjetju dobiček, obstoj in razvojne možnosti. Ker so kupci hotelskih storitev zelo osveščeni, hotelska podjetja ne smejo gledati samo na stroške proizvoda, ampak tudi na to, kakšen proizvod ponudijo ciljnemu kupcu. Vsak proizvod mora imeti svojo dodano vrednost za kupca. Le če kupec občuti, da z določenim proizvodom prejme neko dodano vrednost in da je ta dodana vrednost v razmerju s ceno, ki jo je plačal, se bo ta kupec ponovno odločil za nakup oziroma bo ta nakup predlagal nekemu drugemu. Ker je hotelski proizvod sestavljen iz več storitev, je potrebno ugotoviti tisto ravnovesje storitev, ki jih kupec dejansko želi, zato je potrebno izvedeti, katere storitve ter koliko posamezna storitev prispeva k dodani vrednosti hotelskega proizvoda. Le s prvim spletom storitev se lahko oblikuje proizvod, ki daje maksimalno dodano vrednost.

Oblikovanje proizvoda upoštevajoč želje kupcev in upoštevajoč dopustne stroške, ki jih lahko podjetje dosega, je zelo zahtevna naloga vsakega podjetja, ki je izpostavljeno ostri konkurenci. V svetovno znanih industrijskih podjetjih že od leta 1970 v ta namen uporabljajo metodo ciljnih stroškov, s katero si pomagajo oblikovati proizvod, ki je cenovno konkurenčen in popolnoma upošteva želje kupcev. To metodo že dalj časa uspešno uporabljajo svetovno znana podjetja so kot Toyota, Cannon, NEC, Nissan, Sharp.

V hotelski dejavnosti se ta metoda še ne uporablja, zato bomo v nadaljnje proučili možnosti uporabe le-te. Najprej je potrebno proučiti vse specifike hotelske dejavnosti, nato pa je potrebno proučiti same značilnosti metode ciljnih stroškov, da bi lahko prišli do zaključka o tem, kje in kako bi se lahko omenjena metoda uporabila tudi v hotelirski dejavnosti.

2 Specifike hotelske dejavnosti

Veliko avtorjev (Peroni, 1994; Wagen, in Davies, 1998; Schmidgall, 1995; Nebel, 1991; Fay, 1977; Vallen, 1996; Ivankovič, 2004; Johnston in Clark, 2001) v svojih delih podaja specifičnosti poslovanja hotelskih podjetij. Specifike hotelirstva bi lahko razdelili v dve glavni skupini. Prva

skupina uvršča specifikke, povezane z umestitvijo hotelirske dejavnosti med storitvene dejavnosti, le-te pa so:

- Neotipljivost proizvoda
- Variabilnost
- Istočasnost proizvodnje in potrošnje
- Proizvodnja brez zalog
- Visoka stopnja nihanja povpraševanja

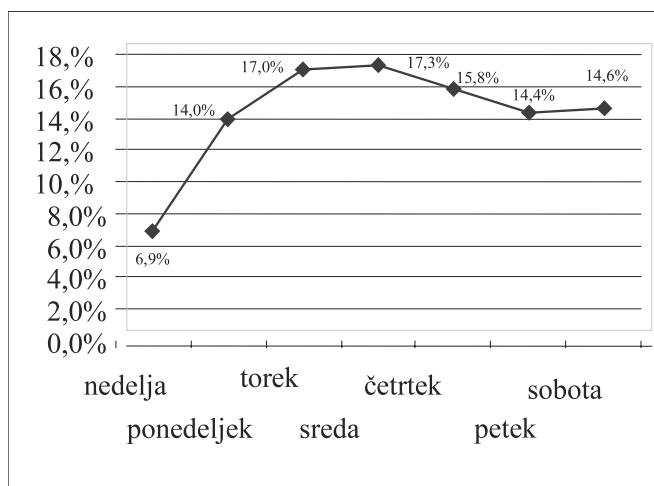
Druga skupina specifičnosti združuje specifikke, ki so tipične predvsem za hotelirsko dejavnost oziroma hotelska podjetja; tako je torej hotelirska dejavnost:

- kapitalno intenzivna
- delovno intenzivna
- odvisna od lokacije
- ponudnik omejenega spleta storitev
- orientirana na različne tržne segmente in kanale prodaje.

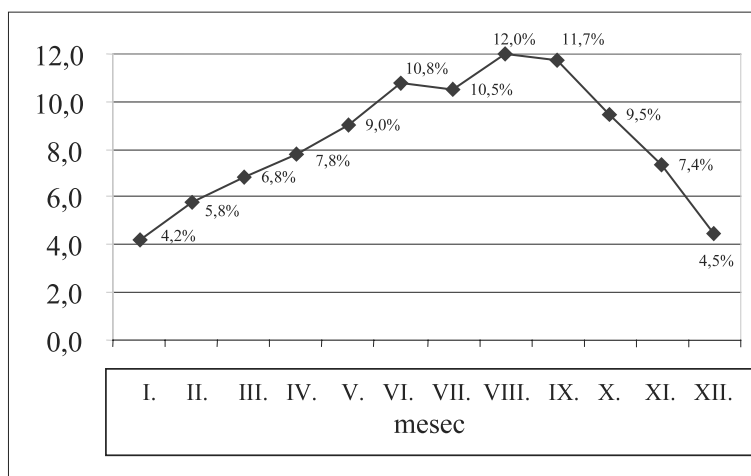
Neotipljivost storitev je glavna karakteristika, ki loči storitev od fizičnega proizvoda. Storitve kot tako je nemogoče otipati, videti, okusiti, slišati ali vohati in zaradi tega je storitev lahko ovrednotena samo po njeni izvedbi ozi-

roma po potrošnji. Hotelski proizvod je kratkotrajne narave in se ga ne more proizvesti na zalogo kot je to mogoče v proizvodnih podjetjih. Proces proizvodnje in potrošnje potekata sočasno, tako da je nemogoče hotelski proizvod skladiščiti. Storitve je mogoče proizvesti šele takrat, kadar pride do povpraševanja. Variabilnost storitev pomeni, da na proizvodnjo neke storitve vplivajo različni faktorji kot na primer čas izvajanja storitve, mesto izvajanja storitve, izvajalec storitve, kupec storitve. Vsaka storitev je edinstvena in edina, kar pomeni, da kupec določeno storitev, ki jo uporabi dvakrat, lahko vsakič doživi popolnoma drugače.

Ena od glavnih značilnosti hotelske dejavnosti je prav neuravnoteženo povpraševanje po hotelskih storitvah. Neuravnoteženo povpraševanje je opaziti tako po dnevih v tednu (slika 1), kakor po mesecih v letu (slika 2). Slika 1 jasno prikazuje, da je bilo v Evropi leta 1998 največ prodanih sob v sredo (17,3%) in torek (17,0%), najmanj pa v nedeljo, ko je bilo glede na isto število razpoložljivih sob prodanih le 6,9% kapacitet.



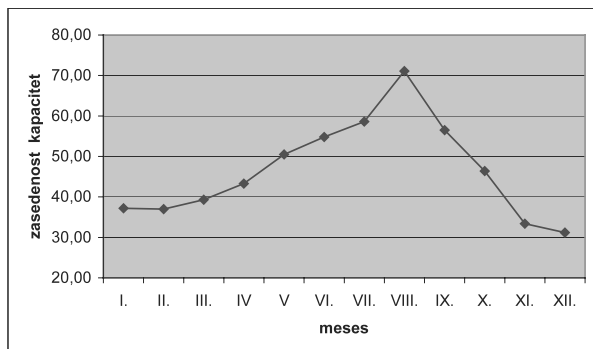
Slika 1: Struktura prodanih sob po dnevih v tednu v Evropi za leto 1998. Vir: worldwide hotel Industry Study 1998, Horwath & Horwath, str. 41.



Slika 2: Prodane sobe v Evropi po mesecih za leto 1998. Vir: Worldwide Hotel Industry Study 1998., Horwath & Horwath, str. 41.

Slika 2 pa prikazuje, da je bilo v Evropi največ sob prodanih v mesecu avgustu oziroma kar trikrat več kot v mesecu januarju, ki je najmanjše število prodanih sob segel v letu 1998.

Podobno velja tudi v Sloveniji (slika 3), kjer je razvidno, da je stopnja zasedenosti kapacitet najvišja prav v mesecih avgustu in juliju, najnižja pa v mesecih decembru in januarju.



Slika 3: Stopnja zasedenosti nastanitvenih kapacitet v Sloveniji po mesecih za leto 2003. Vir: <http://epp.eurostat.cec.eu.int>, 2004.

Vse te značilnosti zelo vplivajo na gibanje in višino stroškov v hotelskih podjetjih. Kot je bilo že povedano, je prav zaradi teh značilnosti nemogoče proizvodne resurse prilagoditi povpraševanju hotelskih storitev. Enostavno ko pride do povpraševanja hotelskih storitev, je potrebno vse te resurse maksimalno uporabiti oziroma optimizirati.

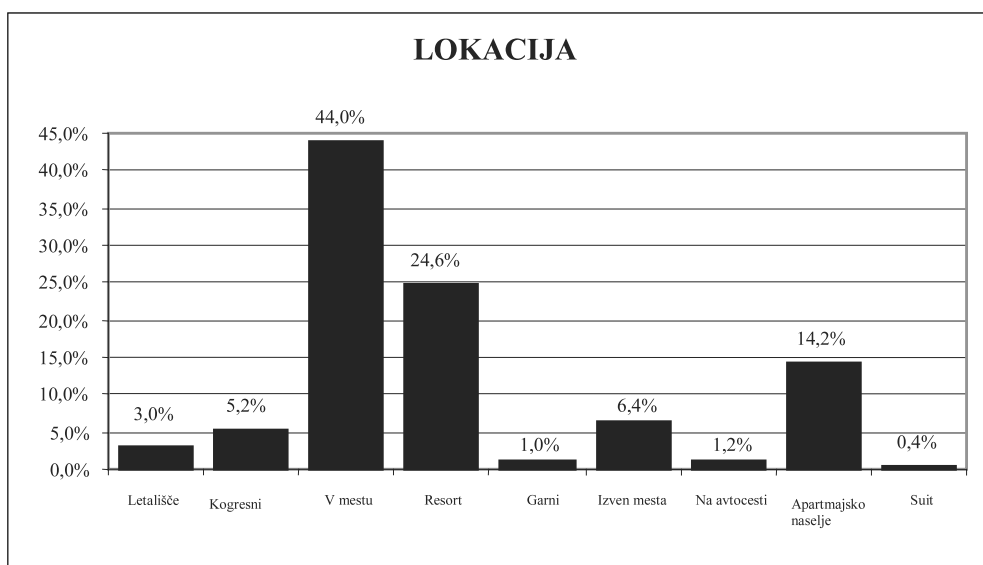
Še ena od specifik te dejavnosti je, da je kapitalno intenzivna. Največji delež celotnih investicij predstavlja prav investiranje v nepremičnine, tako da se struktura stalnih sredstev v skupnih sredstvih v povprečju giblje od 55% do 90%, kar je bistveno večji delež kot pri drugih de-

javnostih, kjer so stalna sredstva prisotna s 30% deležem (Schmidgall: 1995). Lokacija hotela je ena od poglobitvenih značilnosti, tipična za hotelsko industrijo, saj le-ta zelo vpliva na uspešno poslovanje nekega hotela. Že Ellsworth Statler (znani hotelir) je dal velik poudarek na lokaciji hotela. In prav hoteli na »dobrih« lokacijah lahko prodajo svoje storitve po bistveno višjih cenah od hotelov, ki se nahajajo na »neprivlačnih« lokacijah.

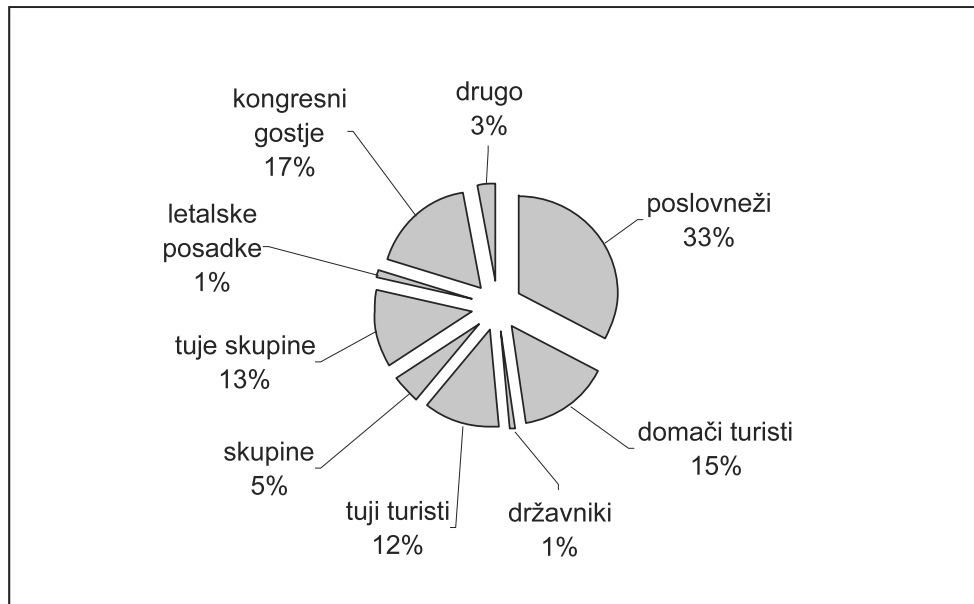
Na sliki 4 je jasno vidno, da se glavnina hotelov nahaja prav v mestu (44%) in v turističnih naseljih (24,6%), torej na lokacijah, kjer so stroški zemljišč v primerjavi z drugimi najvišji.

Omejenost proizvodnje hotelov kot proizvodnih obratov je še ena izmed tipičnih značilnosti hotelske dejavnosti. Hotel lahko proda največ toliko sob na dan, koliko jih ima na razpolago (npr. če ima hotel 100 sob, jih lahko določen dan proda le sto). Tudi če bi jih na določen dan lahko prodal 1000, jih lahko proda le toliko, kolikor jih ima na razpolago. Prav nasprotno v hotelirstvu ni mogoče kapacitete (sobe), ki niso bile prodane na določen dan izrabiti oz. prodati kasneje. Prav zaradi tovrstnih dejavnikov hotelska podjetja ne morejo popolnoma izkoristiti ekonomije obsega kot strategije zniževanja stroškov. Ekonomijo obsega lahko deloma koristijo le hotelske verige oziroma konzorciji.

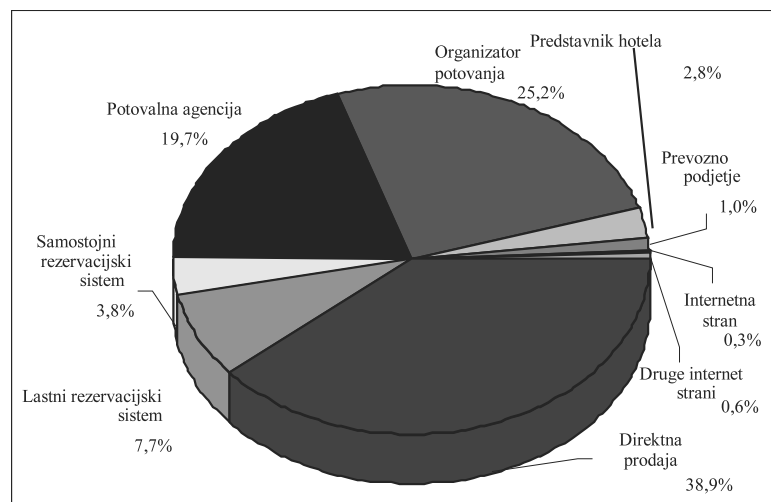
Še ena značilnost hotelske dejavnosti je, da hotel ponuja isti hotelski proizvod različnim ciljnim segmentom. Hotelska podjetja prodajajo svoje storitve različnim ciljnim segmentom. Iz raziskave svetovalne inštitucije Horwath&Horwath (Worldwide Hotel Industry Study: 1998) je razvidno, da evropski hoteli svoje storitve v največji meri prodajajo poslovnem (32,5%), nato kongresnim turistom (17%), sledijo še domači turisti (15,1%), nato pa tuji turisti (12%), itd. (Slika 5).



Slika 4: Struktura hotelov v Evropi glede na lokacijo, za leto 1998. Vir: Worldwide Hotel Industry Study 1998., Horwath&Horwath, str. 41.



Slika 5: Tržni segmenti hotelskih gostov v Evropi za leto 2002. Vir: *The international hotel industry travel & tourism intelligence, october 2003, str. 34.*



Slika 6: Struktura prodaje v samostojnih hotelih v Evropi za leto 1998. Vir: *Worldwide Hotel Industry Study 1998., Horwath & Horwath, 1998., str. 41.*

Kot je že bilo opisano, nudijo hoteli svoje storitve različnim ciljnim segmentom. Avtorji Enz et al. (1999) so ugotovili, da ima hotel, ki prodaja svoje storitve več različnim ciljnim segmentom, tudi višje operativne stroške na sobo v primerjavi s hoteli, ki prodajajo svoje storitve le manjšemu številu ciljnih segmentov.

Uporaba različnih prodajnih kanalov je še ena značilnost hotelskih podjetij. Pri prodaji svojih storitev hotelska podjetja uporabljajo tako indirektno kanale kakor tudi direktne kanale.

Kot je vidno na sliki 6, samostojni hoteli v Evropi prodajajo svoje storitve predvsem preko direktne prodaje

(38,9%), preko organizatorjev potovanj (25,2%) in preko potovalnih agencij (19,7%).

3 Metoda ciljnih stroškov

Preden spoznamo, kako specifične poslovanja hotelirske dejavnosti vplivajo na uvajanje metode ciljnih stroškov v hotelirsko prakso oziroma kako je potrebno prilagoditi to metodo sami dejavnosti, je potrebno najprej podrobno predstaviti:

- kaj je metoda ciljnih stroškov
- zakaj se uvaja metoda ciljnih stroškov

- temeljna načela metode ciljnih stroškov
- korake metode ciljnih stroškov

3.1 Pojem "metoda ciljnih stroškov"

Metoda ciljnih stroškov ali Target Costing (TC) metoda, je moderna metoda obračuna stroškov, ki je odgovor na tradicionalne metode obračuna stroškov, saj so slednje premalo tržno usmerjene (Kavčič, 2000). TC metoda je odgovor svetovnim razmeram, kjer vlada visoka konkurenca in kjer je ena od konkurenčnih prednosti proizvesti kakovosten proizvod za čim nižjo ceno. S TC metodo se lahko vpliva na znižanje oziroma prilagajanje stroškov, tako da se ob določeni višini stroškov proizvede proizvod ki da kupcu maksimalno (potrebno) dodano vrednost. S TC metodo se dejansko ugotovi, kateri in v kolikšnem obsegu so določeni stroški v očeh kupca opravičljivi, torej dajejo proizvodu neko vrednost in prav tako se ugotovi, kateri stroški so v očeh kupca nepotrebni

Pod pojmom ciljni stroški so različni avtorji enakega mišljenja:

- Ciljni stroški so vsi opravičljivi stroški, ki se pojavijo v proizvodnem procesu nekega proizvoda, tako da je s proizvodnjo tega proizvoda ustvarjen zelen dobiček.
- Čeprav so različni avtorji enakega mišljenja o tem, kaj so ciljni stroški, je vsak sestavil svojo definicijo:
- Koncept ciljnih stroškov nam govori o tem, koliko lahko proizvod stane, a ne koliko bo ta proizvod stal (Turk et al., 1997)
- TC metoda je sistem planiranja dobička in upravljanja stroškov, ki so osredotočeni na tržišče, timsko delo in na oblikovanje proizvoda (Ansari, 1997)
- Sistem ciljnih stroškov je sistem upravljanja stroškov podjetja, ki je v podporo pri oblikovanju novega proizvoda (Monden, 1995)
- TC metoda je strukturirana metoda, ki definira življenjske stroške proizvoda z vsemi potrebnimi funkcijami, stopnjo kakovosti, stopnjo dobičkonosnosti, ki jo bo le-ta dosegel s pričakovano tržno ceno (Cooper, Slagmulder, 1997)
- TC metoda je prvovrstno strateško sredstvo upravljanja z dobičkom podjetja (Cooper, 1996)
- Koncept ciljnih stroškov je skupek menedžerskih sredstev in metode, s katero vplivamo na oblikovanje in planiranje aktivnosti novega proizvoda, s posrednim ciljem kontrole vseh faz proizvodnje in s končnim ciljem doseganja dobičkonosnosti proizvoda skozi celo življenjsko dobo proizvoda (Shank, 1999).
- Tržno usmerjeno orodje upravljanja stroškov, s katerim menedžment s pomočjo strategije podjetja vpliva na stroške že v fazi oblikovanja proizvoda (Niemand, 1996)
- TC koncept se lahko definira kot sredstvo upravljanja stroškov, s katerim vplivamo ob pomoči proizvodnega oddelka, oddelka razvoja proizvoda, oddelka marketinga in oddelka za računovodstvo, na zmanjšanje življenjskih stroškov proizvoda (Niemand, 1996)
- Pod TC metodo se razume skupina inštrumentov planiranja, kontroliranja in upravljanja stroškov, s kate-

rim ob upoštevanju informacij tržnih raziskav vplivamo na stroške že v fazi oblikovanja proizvoda (Niemand, 1996).

- TC metoda ni samo metoda upravljanja stroškov, temveč predstavlja filozofijo planiranja in upravljanja v procesu razvoja proizvoda (Horwath, 1993)
 - TC metoda preko kontrole stroškov vpliva na maksimiranje dobičkonosnosti produkta (Perrish, 1996)
- Zgoraj navedene definicije imajo skupni imenovalec, ki pravi, da:
- je sistem zgrajen z različnimi inštrumenti
 - vpliva na stroške podjetja oziroma na dobiček podjetja
 - je dolgoročno upravljalno sredstvo
- Razhajanja pa obstajajo v vidikih, ki govorijo o tem:
- da TC metodo nekateri avtorji razumejo kot sredstvo, ki vpliva na zniževanje stroškov novih proizvodov oziroma drugi jo vidijo kot sredstvo, ki vpliva na zniževanje stroškov vseh proizvodov;
 - nekateri avtorji jo razumejo kot sredstvo upravljanja stroškov, drugi pa v širšem smislu kot sistem upravljanja stroškov.

Na osnovi različnih definicij razumemo TC metodo kot:

Celokupni sistem upravljanja podjetja, ki s pomočjo različnih inštrumentov upravljanja vpliva na oblikovanje proizvoda oziroma na oblikovanje stroškov teh proizvodov, s ciljem zadostitve potrebe kupcev in zadovoljitev dolgoročne dobičkonosnosti proizvoda ter samega podjetja.

3.2 Razlogi uvedbe metode ciljnih stroškov

Glavni razlogi za uvedbo TC metode v prakso so predvsem njeni vplivi na izboljšanje konkurenčnosti podjetja, na zvišanje kakovosti proizvoda in skrajševanje potrebne časa plasiranja novega proizvoda na tržišče.

Uvajanje TC metode v prakso je obrodilo oprijemljive rezultate. Uvedba TC metode v nekatera japonska podjetja (Tabela 1) je znižalo stroške na letni ravni od 13% pa do 17%. V spodnji tabeli je predstavljenih nekaj primerov uspešne uvedbe TC metode v prakso.

TC metodo se lahko v podjetju uporablja na različnih področjih (Buggart in Wielputz, 1995), in sicer:

- kot metodo optimizacije razvoja novega proizvoda in procesov,
- kot metodo racionalizacije in zniževanja stroškov obstoječih proizvodov,
- kot metodo zviševanja stopnje kakovosti,
- kot metodo planiranja proizvodnega procesa,
- kot metodo definiranja standardnih stroškov.

3.3 Načela metode ciljnih stroškov

Po Ansariju (1997) temelji TC metoda na šestih glavnih načelih:

- prodajna cena je osnova za definiranje stroškov proizvoda,
- usmerjenost h kupcu,

Tabela 1: Rezultati uporabe TC metode v različnih podjetjih. Vir: Braxton, P.J., Target costing best practice, Joint Ispa /Scea International Conference, June 1999, San Antonio, Dostopno na <http://citeseer.ist.psu.edu>

Podjetje	Rezultati
Rocketdyne RS 68	<ul style="list-style-type: none"> • 50% zmanjšanje stroškov proizvodnje, • 65% zmanjšanje izrednih splošnih stroškov,
	<ul style="list-style-type: none"> • 60% zmanjšanje obdobja lansiranja proizvoda na tržišče.
Boeing Scandanavian Belly loader	<ul style="list-style-type: none"> • 72% zmanjšanje stroškov.
Boeing 757-300	<ul style="list-style-type: none"> • 43% zmanjšanje stroškov.
Boeing 737	<ul style="list-style-type: none"> • 90% zmanjšanje splošnih stroškov za izgradnjo ventila, • 14.700\$ zmanjšanje stroškov po letalu, za montažo panela, • čas zamenjave stekla se je zmanjšal z 12 ur na 3 ure.
Mercedes Benz M-Class	<ul style="list-style-type: none"> • dosežen 12% donos na investicijo.
Chrysler	<ul style="list-style-type: none"> • zaradi velike rasti dobička (400%) je tržna cena delnice od leta 1990 do 1995 porasla z 10\$ na 54\$.

- usmerjenost k oblikovanju proizvoda in procesa,
- usmerjenost na timsko delo,
- usmerjenost na celotne življenjske stroške proizvoda,
- uporaba verige vrednosti.

Prvo načelo govori o tem, da so stroški po TC metodi definirani s pomočjo prodajne cene, s katero bo mogoče proizvod prodajati na trgu. To je tudi prva faza uvajanja te metode v prakso. Glavna karakteristika tega načela je, da se stroški definirajo upoštevajoč prodajne cene in zeleni dobiček lastnikov kapitala podjetja. Slika št.7 nam nazorno prikazuje, da se ciljni stroški definirajo tako, da se od tržne cene odbije pričakovan dobiček. Rezultat te enačbe je obseg stroškov, s katerim dosežemo zeleni tržni delež in zadovoljstvo lastnikov.

Bistvo omenjenega načela je v tem, da se s pomočjo prodajne cene oblikuje dopusten obseg stroškov.

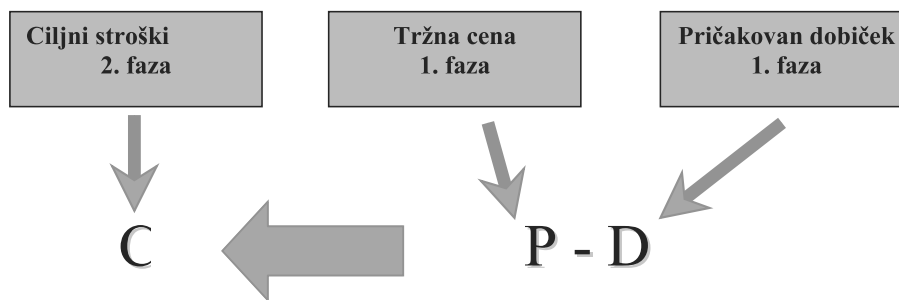
TC metoda je pravo nasprotje metodi »stroški plus«, kjer se najprej definirajo stroški, nato pa se stroškom prišteje zelen dobiček, obe komponenti pa skupaj oblikujeta prodajno ceno.

Drugo načelo TC metode je usmerjenost h kupcu. Kupčeve želje in potrebe so osnova vseh faz procesa metode ciljnih stroškov. Skozi analize potreb kupcev lahko

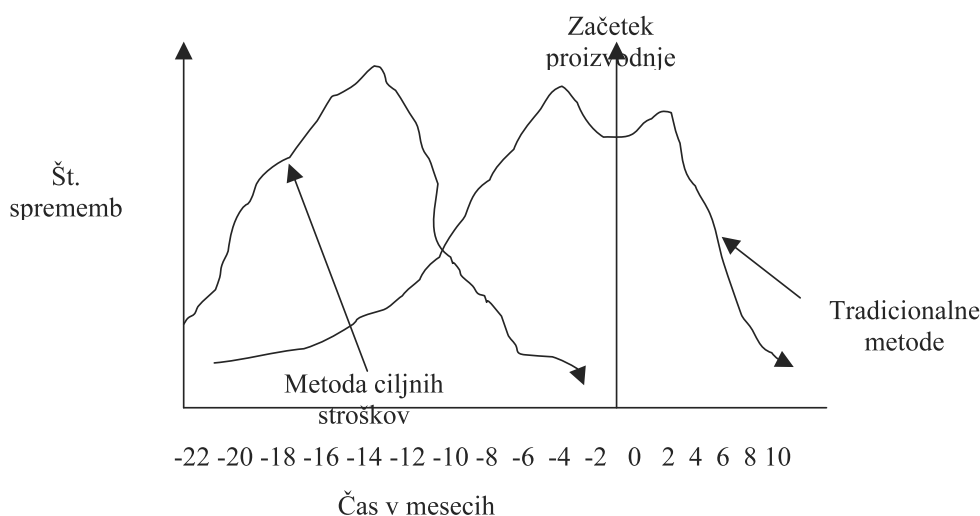
TC metoda v proizvod vključi samo tiste lastnosti, ki jih kupci dejansko želijo in ki so jih pripravljene tudi plačati. Tretje načelo govori o pomembnosti prve faze, in sicer faze oblikovanja proizvoda. V tej fazi je namreč mogoče vplivati kar na 80% proizvodnih stroškov (Buggart in Wielputz, 1995), torej je mogoče upravljati kar z 80% vseh proizvodnih stroškov.

Prav ob dajanju velikega poudarka na fazo razvoja in oblikovanja proizvoda je TC metoda zmanjšala število sprememb v fazi proizvodnje in je seveda s tem tudi zmanjšala stroške razvoja ter skrajšala čas lansiranja nekega proizvoda na trg (slika št. 8)

Četrto načelo TC metode je uporaba timskega dela. Timsko delo je osnovni temelj TC metode, saj brez uporabe timskega dela vseh akterjev v podjetju, ni mogoče izdelati proizvoda, ki bi vključil vse potrebe kupcev upoštevaje stroške, ki so dopustni za posamezni del proizvoda. V tim so ponavadi vključeni predstavniki vseh funkcij podjetja kot na primer predstavnik oddelka razvoja proizvoda, oddelka prodaje, marketinga, proizvodnje in predstavnik oddelka, ki upravlja s stroški podjetja. Tim je odgovoren za sam proizvod, za procese, s katerim se bo izdelal



Slika 7: Definiranje stroškov po TC metodi. Vir: Preurejeno po Ansari et al., *Target costing the next frontier in strategic cost management*, McGraw-Hill, 1997, str. 17.



Slika 8: Število sprememb po fazah v razvoju proizvoda po TC metodi in po tradicionalnih metodah. Vir: Ansari et al., *Target costing the next frontier in strategic cost management*, McGraw-Hill, 1997, str. 14

določen proizvod in za stroške proizvodnje določenega proizvoda.

Peto načelo je usmerjenost na vse življenjske stroške proizvoda. Po tem načelu velja, da TC metoda daje velik poudarek na vse stroške proizvoda, to je od stroškov proizvodnje pa do stroškov vzdrževanja proizvoda, popravila proizvoda ter stroškov recikliranja proizvoda. Ob upoštevanju tega načela se stremi k zadovoljitvi dveh ciljev (Ansari, 1997):

- minimizirati stroške proizvoda bodočega lastnika proizvoda,
- minimizirati stroške razvoja, proizvodnje, marketinga, distribucije podpore in reklamacij.

S šestim načelom, ki pravi da je potrebno vključiti v proces proizvodnje in zniževanja stroškov celotno verigo vrednosti, se smatra, da je potrebno v sam proces planiranja in zniževanja stroškov vključiti vse, ki sodelujejo pri nastajanju proizvoda, tudi zunanje izvajalce kakor tudi dobavitelje polproizvodov, distribucijsko mrežo, servisno mrežo itd...

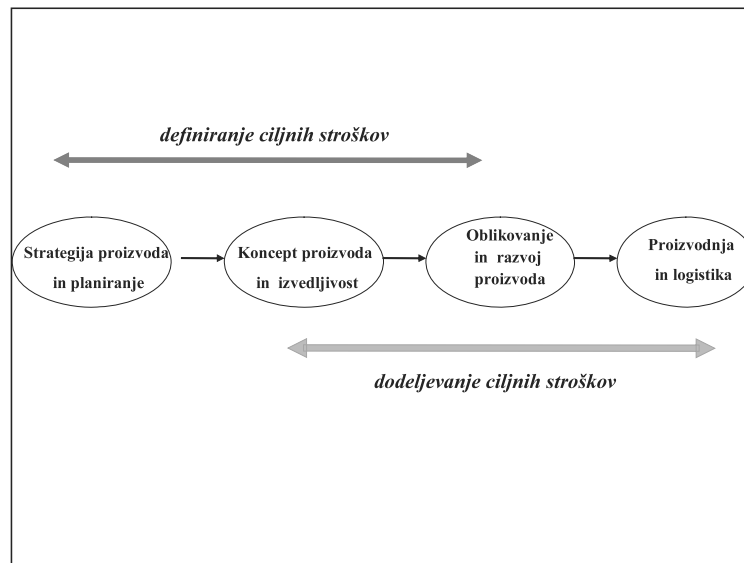
3.4 Koraki metode ciljnih stroškov

Za uspešno umestitev TC metode v prakso nekega podjetja je potrebno izvesti določene aktivnosti. Te aktivnosti oziroma koraki morajo biti izvedeni metodološko pravilno, sicer je sama uspešnost udejanjanja te metode v podjetje lahko vprašljiva.

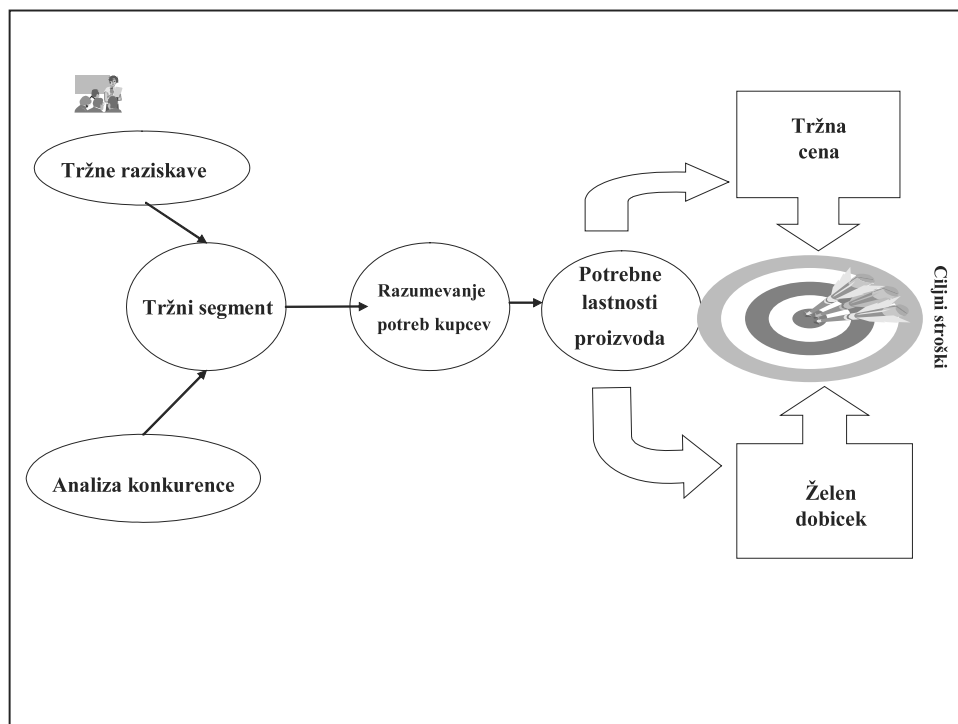
Najprej je za uvedbo te metode v prakso določenega podjetja potrebno proučiti specifične podjetja ter dejavnosti kot so:

- organizacijska kultura podjetja,
- tehnično/strukturni pogoji delovanja,
- pogoji obnašanja zaposlenih,
- politični pogoji znotraj podjetja.

V kolikor se oceni, da ima podjetje zadovoljive pogoje za vpeljavo te metode v prakso podjetja, se prične s prvo fazo procesa. Ansari (1997) je opredelil dve glavni fazi, ki sta sestavljeni iz več aktivnosti. Prva faza se pojmuje kot »faza definiranja ciljnih stroškov«, druga faza pa kot »faza dodeljevanja ciljnih stroškov«. Ti dve fazi se med seboj prepletata, zato ni jasne meje zaključka prve in začetka druge faze (slika 9).



Slika 9: Ciljni stroški in ciklus razvoja proizvoda. Vir: Ansari et al., *Target costing the next frontier in strategic cost management*, McGraw-Hill, 1997, str. 2.4.



Slika 10: Faza definiranja obsega ciljnih stroškov. Vir: Ansari et al., *Target costing the next frontier in strategic cost management*, McGraw-Hill, 1999, str. 25.

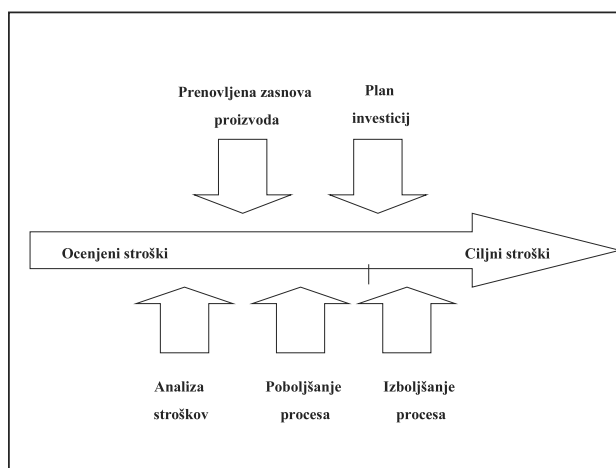
Ansari (1997) uvršča v prvo fazo aktivnosti definiranja strategije proizvoda, koncepta proizvoda in načina razvoja proizvoda. Omenjene aktivnosti so (slika 10):

- tržne raziskave,
- analiza konkurence,
- definiranje tržnega segmenta,
- definiranje zahtev kupcev,
- definiranje lastnosti proizvoda,
- definiranje tržne cene in
- definiranje želenega dobička.

Druga faza oziroma faza dodeljevanja ciljnih stroškov je osredotočena na aktivnosti, s katerimi se obdelujejo razpoložljive informacije, cilj pa je ugotavljanje razlik med ocenjenimi stroški in ciljnimi stroški ter oblikovanje proizvoda ter funkcij tega proizvoda v okviru ciljnih stroškov. Ko se v prvi fazi ugotovi celoten ciljni strošek proizvoda, je potrebno v sklopu te faze ugotoviti ciljni strošek za posamezno komponento proizvoda. Pri ugotavljanju

ciljnega stroška po komponenti je potrebno ugotoviti, koliko je posamezna komponenta proizvoda pomembna za kupca proizvoda. Ciljni strošek določene komponente je lahko le tolikšen, v kolikšni meri je ta komponenta pomembna oziroma koristna bodočemu kupcu (torej če ocenimo gost, da je zajtrk pomemben 20% od celotne storitve nočitve z zajtrkom, strošek zajtrka ne sme preseči 20% vseh stroškov). Prilagajanje ocenjenih stroškov proizvodnje ciljnemu stroškom poteka v več fazah in kontinuirano. Vsekakor je potrebno pri prilagajanju ocenjenih stroškov ciljnemu stroškom kontinuirano izvajati aktivnosti iz (slike 11), le-te so:

- analiza stroškov,
- izboljšanje procesov dela,
- prenovljena zasnova proizvoda,
- analiza možnosti novih investicij,
- itd.



Slika 11 :Proces prilagajanja ocenjenih stroškov ciljnemu stroškom. Vir: Avtor

4 Vpliv specifik hotelirstva ob uvajanju metode ciljnih stroškov

Na osnovi teoretične analize specifik hotelirstva in same metode ciljnih stroškov bomo v tem poglavju ocenili, kako lahko specifik hotelirstva vplivajo na uvedbo metode ciljnih stroškov v hotelirski dejavnosti.

Glede na dejstvo, da hotel nudi velik splet storitev, v prvi fazi ugotavljamo, da TC metode ni mogoče uvesti na vsa področja poslovanja nekega hotela. Zato je potrebno že na začetku definirati, kateri proizvod bo predmet uvažanja TC metode. Hotel nudi svojim gostom celo vrsto storitev. Nekatere storitve so del paketa oziroma proizvoda, nekatere pa so take, ki se prodajajo samostojno (storitve telefona, pranje perila itd.). Ocenjujemo, da bi bilo metodo ciljnih stroškov smiselno uvesti samo pri tistih proizvodih, s katerimi nastopamo na tržišču in s katerimi privabljamo potencialne goste, torej takšne proizvode, ki so pod stalnim pritiskom trga ter posledično konkurence. V primeru hotelskih storitev spadajo v omenjeno skupino storitev paketi, v katere je vključeno spanje, prehranjeva-

nje ter dodatne storitve, ki oblikujejo vsebino paketa. Ta paket mora biti oblikovan po načelu TC metode saj bo le tako gost prejel najvišjo vrednost za plačano ceno.

Druga specifika, ki vpliva na samo uvedbo TC metode je ta, da hotel ponavadi prodaja »isti proizvod« različnim ciljnim segmentom. Rezultat tega je, da proizvod, ponujen različnim segmentom, ne more nikoli nuditi popolnega zadovoljstva vsem segmentom, saj le-ti nimajo istih potreb in želja. Dube in Renaghan (1999) sta v sklopu svoje raziskave, za katero sta anketirala goste v kar 495 hotelih, ugotovila, da različni ciljni segmenti dajejo določenim hotelskim storitvam različen pomen. Na primer ciljni segment »menedžer« daje večji pomen storitvi »povezava na svetovni splet« kot pa ciljni segment »družine«, ki daje večji pomen storitvi animacije. To tezo potrjuje tudi raziskava Kavčič et alr. (2003), v kateri so prišli do spoznanja, da dajejo različni ciljni segmenti različno pomembnost atributom, ki so sestavina neke hotelske storitve (Tabela 2). Zato je nemogoče oblikovati nek paket storitev tako, da bi popolnoma zadovoljil oba ciljna segmenta. TC metoda je metoda, s katero oblikujemo proizvod le za en ciljni segment, kajti proučujemo želje in potrebe le enega segmenta. Torej TC metodo lahko uvedemo le v hotelih, ki nudijo svoje storitve specifičnemu ciljnimu segmentu.

Specifika hotelske dejavnosti je ta, da se ob investiranju v nek hotelski objekt investira v stalna sredstva, ki imajo dolg življenjski rok. Torej investicija v hotel spada med zelo dolgoročne investicije, ki pravzaprav zaradi slabe dobičkonosnosti spadajo med investicije z dolgo dobo vračanja. Prav ta značilnost vpliva na uvajanje TC metode v hotelirsko dejavnost. Pri TC metodi se proizvod oblikuje že pred samo investicijo, kar pomeni, da se ugotovi želje in potrebe gostov vsaj dve leti pred uradnim odprtjem hotela. Pri tem pa moramo poudariti, da se v tako dolgem roku oblikovanja hotelskega proizvoda potrebe in želje večkrat menjajo. Kajti na splošno znano je, da se potrebe in želje skozi čas spreminjajo. Torej če se spremeni važnost enega atributa (npr. v zadnjem času zaradi različnih terorističnih napadov je varnost pridobila na pomenu), je potrebno stroške proizvoda, če želimo maksimalno zadovoljiti goste hotela, ponovno prilagoditi na novo nastali situaciji. Torej je potrebno pri uvedbi TC metode v hotelirsko dejavnost stalno proučevati potrebe in želje gostov (vsaj na pet let) ter ob novih investicijah prilagoditi produkt dejanskim potrebam.

Specifika visokih fiksnih stroškov, ki so značilni za hotelsko dejavnost, je eden izmed glavnih faktorjev, ki zagovarjajo uvedbo te metode v samo hotelirsko prakso. S TC metodo se lahko v razvojnih fazah oblikovanja hotelskega produkta vpliva na kar 80% vseh stroškov. Ko je namreč hotel že izgrajen, nastane veliko stroškov fiksne narave, torej kakršenkoli vpliv s strani menedžerjev je v tej fazi onemogočen.

5 Zaključek

V članku smo ugotovili, da specifik hotelske dejavnosti vplivajo na uvedbo TC metode v hotelirsko dejavnost. Za-

Tabela 2: Pomembnost atributov hotelske storitve po ciljnih segmentih. Vir: Kavčič S., Ivankovič G., Raziskovalno poročilo: Vzpostavljane razmer za pridobivanje računovodskih in drugih podatkov, potrebnih za metodologijo USALI v Sloveniji, Ekonomska fakulteta, 2003., str. 67

ATRIBUT	CILJNI SEGMENT				
	skupaj	poslovni gosti	individualni turisti	kongresni gosti	Zdraviliščni gosti
Varnost gostov in imetja	15,2	18,5	14,97	12,75	15,44
Prijazno osebje	18,0	19,47	17,64	17,64	18,10
Cena in plačilni pogoji ob določeni kakovosti	14,6	13,5	14,11	18,33	15,65
Udobnost sob	15,9	17,0	16,53	16,66	15,99
Lokacija hotela	11,3	10,71	10,99	11,35	12,54
Kakovost in količina obrokov	14,8	17,41	14,23	18,36	15,24
Animacija	10,2	8,17	10,77	7,20	9,54

radi določenih specifik je potrebno proučevano metodo prilagoditi na takšen način, da bo TC metoda dala najustreznejše rezultate. Poleg tega smo prišli do spoznanja, da je prav zaradi določenih specifik kot so visok delež fiksnih stroškov, visok delež stalnih sredstev TC metodo resnično smotno uvesti v sklop hotelirske dejavnosti. Oblikovanje hotelskega proizvoda po TC metodi lahko znatno pripomore k oblikovanju proizvoda po meri želja in potreb kupcev (v industriji je to že dokazano) ter s tem vpliva na povišanje kakovosti proizvoda oziroma na povečanje konkurenčnosti samega hotelskega proizvoda.

Literatura in viri

- Ansari et al., (1997) *Target costing the next frontier in strategic cost management*, McGraw-Hill, New York.
- Buggert W. & Wielputz A. (1995). *Target costing- Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements*, Hanser.
- Cooper R. (1996). *Look out, management accountants*, *Management Accounting, Magazine for Chartered Management Accountants*, **74** (5): 23.
- Cooper R. & Slagmulder R., (1997) *Target costing and value engineering*, Productivity Press, New York.
- Dube L. & Renaghan L.M. (1999). How hotel attributes deliver the promised benefits: guests' perspectives on the lodging industry's functional best practices. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 40 (oktober 1999), str.89-95.
- Enz, C.A., Potter M., & Siguaw T. (1999). Serving more segments and offering more products, *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 40 (December 1999), str.59.
- Fay, T.C. et al. (1977). *Managerial accounting for the hospitality service industries*, W.M. C. Brown Company, Dubuque,.
- Horwath P. (1993). *Target costing Marktorientierte Zielkosten in der deutschen Praxis*, Schaffer Poeschl, Stuttgart.
- Ivankovič, G. (2004). Računovodsko merjenje uspešnosti poslovanja v hotelirstvu. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. Ljubljana, 2004.

- Johnston, R. & Clark G. (2001). *Service operations management*, Pearson Education, London,.
- Kavčič S. & Ivankovič G., (2003). Raziskovalno poročilo: Vzpostavljane razmer za pridobivanje računovodskih in drugih podatkov potrebnih za metodologijo USALI v Sloveniji, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Kavčič, S. (2000). Metoda target costing i s njom povezane metode snižavanja troškova, dopunska literatura magistrskega studija "Upravljanje sa kvaliteto u hoteljerstvu i turizmu, Fakultet za hoteljrski i turistički menadžment, Opatija.
- Monden Y. (1995). *Target costing and kaizen costing*, Productivity Press, New York.
- Nebel, C. E. (1991). *Managing hotels effectively: lessons from outstanding general managers*, J. Wiley & Sons, New York,.
- Niemand S. (1996). *Target Costing fur industrielle Dienstleistungen*, Vahlen.
- Parrish D.A. (1996). Hitting the target, *VARBusiness*, **12**(4):108.
- Peroni, G. (1994). *Marketing turistico*, 3ed., Angeli, Milano,
- Schmidgall, R. (1995). *Hospitality industry managerial accounting*, AH & MA, New York.
- Shank J. K. (1999). Target Costing as a Strategic Tool. *Sloan Management Review*, **41**(1): 74.
- Turk I, Kavčič S. & Kokotec Novak M. (1997) *Poslovodno računovodstvo*, Slovenski Institut za revizijo, Ljubljana.
- Vallen, G. K. & Vallen J. J. (1996). *Check-in-check-out*, 5th ed., Irwin, Chicago,.
- Wagen, L. & Davies C. (1998). *Supervision and leadership in tourism and hospitality*, Cassell, London,.
- Worldwide Hotel Industry Study.(1998). Horwath&Horwath, New York.

Igor Novel je leta 1995 zaključil dodiplomski študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani z diplomsko nalogo z naslovom »Pranje denarja«. Svoje pripravništvo je opravil v Banki Noricum v Ljubljani na tematiko akreditivnega poslovanja. Po pripravništvu se je zaposlil v podjetje Intereuropa v sektor za marketing, kjer je bil odgovoren za analizo konkurence. Na začetku leta 1998 je postala produktivni vodja za logistične storitve, kjer je koordiniral in organiziral več logi-

stičnih projektov za potrebe velikih slovenskih in tujih podjetij. Leta 1999 je postal asistent na Univerzi na Primorskem, Turistiki – visoki šoli za turizem pri predmetu »Poslovanje nastanitvenih obratov. V tem obdobju je aktivno raziskoval področje hotelirstva v Sloveniji in tujini. Isto leto se je vpisal tudi na podiplomski magistrski študij na fakulteto za hotelski in turistični menedžment v Opatijo – Hrvaška. Leta 2005 je svojo magistrsko delo z naslovom »Računovodske predpostavke zmanjševanja stroškov v hotelirstvu« tudi uspešno zagovarjal ter pridobil naziv »Magister ekonomskih znanosti«. Rezultat proučevanja hotelirstva so tudi članki in raziskave, ki jih je v tem obdobju Igor Novel tudi napisal.

Nika Murovec, Igor Prodan

The Influence of Organizational Absorptive Capacity on Product and Process Innovation

The innovativeness of an organization has an important impact on its profitability as well as on the competitiveness of a country's economy as a whole. Since the innovativeness of Slovenian organizations is low, it is important that managers and industrial policy makers know which factors influence an organizations' innovation. One of these factors is supposed to be the organizational absorptive capacity. Absorptive capacity is one of the most important concepts that have emerged in the field of organizational research in the past years. Absorptive capacity is defined as the set of organizational routines and processes through which an organization identifies and values new external information, and then acquires it, assimilates it and applies it to commercial ends. The results of this research confirm the strong and positive impact of Slovenian organizations' absorptive capacity on process innovation and the even bigger positive influence on the organizations' product innovation.

Key words: absorptive capacity, innovation, structural equation modelling

Igor Prodan, Branka Ahlin

A Best Practice Model for Useful Suggestions Management

This paper presents the results of a research project financed by the Chamber of commerce and industry of Slovenia. The main purpose of the project was to propose a model for useful suggestions management, including concrete suggestions for businesses. This is based on (a) an in-depth literature review, (b) case studies of three innovative, export orientated Slovenian companies and (c) the results of the implementation of this model in two Slovenian companies (as a pilot project). Concrete suggestions for businesses regarding the useful suggestions management process, the implementation itself, the rewarding and monitoring of useful suggestions activity and potential adaptations of the model

to changes within the company are presented. Since the paper focuses on the implementation of useful suggestions management, offering a rich insight into the concrete processes involved in both developing such policies and carrying them out, companies may achieve great business value by implementing this proposed model.

Key words: Useful Suggestions Management, Implementation, Case Studies, Research and Development

Branko Škafar, Matjaž Mulej

Innovativeness as Precondition for Business Excellence in Public Utility (Communal) Companies

This article presents a new business excellence model for PUC (communal), especially in countries in transition as one way to business excellence. The new model has proven successful in a multinational company's daughter company in Slovenia in practice as well as in comparison with companies performing the same activity. We are aware that there are no universal models for success, but there are tools which make it easier to reach. Of course, one single tool will not make a company successful. It must have a unique (original) and requisitely holistic business model to succeed. And talking about unique, i.e. different from others, brings us to innovativeness – the main topic of this research as the background of business excellence, including the PUC. The presented new model has been evolving over ten years and proved successful in practice.

Key words: business excellence, business excellence model, innovativeness, public utility companies, requisite holism

Viljan Mahnič

Teaching Information System Technology in Partnership with IT Companies

We describe an example of partnership between a university and some major IT companies – IBM and Microsoft – to teach a course on information

systems technology. The course is taught in the fifth (final) year of the university undergraduate program when students have already mastered the basic theoretical knowledge of information system development. For this reason, the course content was restructured to pay more attention to practical experience and the learning opportunities available within the environment of professional industry. During the course, students get acquainted with IBM and Microsoft products and the tools that support the development of online information systems. Special attention is devoted to group project work, which is not just intended for the improvement of technical skills, but also for the acquisition of transferrable skills such as teamwork, management/leadership, planning and organizing, presentation and documentation, searching for information, etc. We describe our experience from teaching the course in the academic years 2005/06 and 2006/07. A description of the course content is given and the results of a survey among the students are presented. Students responded favourably to the new approach and found the course very useful and interesting.

Key words: computer engineering education, university-industry co-operation, group project work, information systems technology

Melita Rant

Structural Adaptations of Companies in Slovenia in the Period 2000-2005

This paper studies intra and inter organizational adaptations to environmental developments. It first develops hypotheses about environmental, organizational and network (intra and inter organizational) adaptations, which examines them on the case of Slovenian companies (with more than 50 employees). The main object of the study is a confirmation of three hypotheses: (1) that macro and micro environmental developments exhibit different logics of change; (2) that organizational adaptations reflect changes in internal contingencies; and (3) that network structure adaptations differ in relation to goal and mean of external collaboration. Besides confirma-

tory analysis the goal was also exploration of factors that significantly influence perception of environmental change and decisions about intra and inter organizational adaptations. By the later we wanted to give answers to the following questions: Which developments in business environment in period January 2000 – January 2005 were perceived as dominant? How did Slovenian companies respond to environmental changes; especially how did they adapt their organizational and network structures? Research results confirmed all three hypotheses and at the same time showed that (1) external consultants positively influenced organizational structure adaptations and (2) state ownership negatively influenced changes in external relationships.

Key words: change, environment, organizational structure, network structure

Maja Meško, Zlatka Meško Štok, Iztok Podbregar, Damir Karpljuk

Stress load with managers

Economic trends, growing market requirements, technology and the management philosophy oriented towards productivity increase and faster life style result in stress as a serious problem in all areas of life including workplace.

The aim of this study was to ascertain the level of stress that managers experience at work, to identify the stressors at the workplace and to determine the effect of the selected independent variables (gender, age and education) to work-related stress in managers.

85 managers from Slovene companies of random choice participated in this study.

The results of the study have shown that, in average, the managers who participated in this study believe that their job involves a medium level of stress. They are most affected by the stressors concerning the relationships with their co-workers and the management. It was also established that there were no statistically significant differences in experiencing work-related stress, according to the selected socio-demographic variables.

Key words: managers, management, organization, stress, sources of stress among managers

Vlado Dimovski, Judita Peterlin, Sandra Penger

Authentic Leadership Development in Learning Organization: The Case of Slovenian Company ACH

It is becoming more and more obvious in modern learning organizations that in order to obtain successful leadership it is not enough to rely strictly on the formal status inside the organizational hierarchy. Therefore, it is necessary to develop a broad personality of leaders in order to assure the unconditional compliance of followers. The continuance and the dispersity of changes are demanding from leaders of learning organizations the competence of balancing traditional knowledge with newly acquired experiences. We emphasize the meaning of leadership development in learning organization, through authenticity, communication and measurable learning possibilities of every employee. The model of leadership in learning organization that we are introducing in this article is based on constant learning responsibility and authentic communication between leaders and followers, as we seen this as the main tool of achieving the well being of all involved. Slovenian company ACH serves as a good example for implementing our model. There are wide possibilities of improving the leadership, beginning with spreading the know-how between employees, what Business Academy is intended to accomplish.

Key words: authentic leadership, authentic leader, learning organization, case study

Nevenka Volk Rožič, Andrej Raspor

Is it Possible to Directly Apply the American Content Model for Professions also to the Slovene Use

In the article, the authors compare national descriptions for professions in the USA and in Slovenia. According to the comparison of publicly accessible in-

formation, with contrastive analysis and with help of descriptive method, they have found out that the American – with the standard classification of professions connected with O*NET content model – offers a more variegated choice of complex information with larger useful value for the experts in the area of human resources, consultants, researchers, and students, secondary school students and other people, who are deciding to take up a certain profession.

The main finding of the research is that the American content model offers information on typical profession assignments, knowledge needed, abilities, capabilities, work activities, working conditions, working style, work values, length and type of working experiences required, amount of payment and employment trends in one place. The Slovene regulation includes shorter descriptions of smaller amount of professions and does not include the scheme of necessities for working cadre and work payments.

Even though the American model was created in a completely different sphere, with the consideration of certain differences between the professions in the USA and Slovenia, it can be a useful help also for the Slovene users.

Key words: standard classification of professions, profession, type of work, description of work and assignments

Laura Južnik Rotar

Modern Working Arrangements

Modern working arrangements are often connected with the phenomena of atypical employment, which has become a central issue for labour market policy in the EU. On the one hand, it is interpreted as a positive development, in the sense that it indicates greater labour market flexibility. On the other hand, it is a matter of growing concern for policy-makers as it reflects further weakening of the labour market position of groups of workers whose position is already weak. This article focuses on the two major forms of atypical employment that is part-time and temporary employment. In our empirical analysis we try to answer whether is there convergence or divergence between the EU member states

in the prevalence of atypical employment in the various occupational groups.

Key words: atypical employment, part-time employment, temporary employment, convergence, divergence

Živa Rant

Knowledge Transfer as Knowledge Workers' and Learning Organization's Dilemma

Knowledge workers working in an organization productively can be a big competitive advantage. Knowledge workers are different from classical workers. Some differences are presented in the paper. At knowledge workers' incorporation in the organization their properties have to be considered. Working in a learning organization is suitable for knowledge workers. The learning organization also needs knowledge workers for its operations. At learning organization's operation two dimensions could be found: the working people learning and the organizational learning. The second is more important for the organization.

Key words: knowledge workers, the learning organization, process organization, knowledge transfer

Barbara Mulej

The Effect of Factors of Training on Training Evaluation

The article presents the results of the mutual impacts of factors, which, according to participants, affect the evaluation of performed training courses. The correlation analysis of six variables used in the presented evaluation model shows the connection between the evaluation of instructor's performance and the evaluation of the content of the training course. There is also the connection between the evaluation of handouts and the content of the course, as well as the connection between the evaluation of handouts and the performance evaluation of the instructor. Another important finding is that there is no connection between the evaluation of the training orga-

nization and the evaluation of the training impact on participants' jobs. In the second part of our analysis, we used the factor and later the regression analysis to establish the effect of the new acquired knowledge on participants' work performance, and came to a very interesting conclusion, which could explain 23.7% of impact variance of acquired knowledge to participants' performance.

Key words: training, training evaluation, training impacts evaluation, high-tech company

Igor Novel

Hospitality Specificity as a Variable for Implementing the Target Costing Method into the Hotel Industry

Hotel companies are market-oriented, which implies that their selling prices are dictated by that very same market. Their selling prices being thus set, hotel companies need to give emphasis to cost control and they have to focus on the implementation of a methodology that would allow such a control. One of the methods most common in the economy field is the target costing method (TC), which has been applied in theory and in practice in industries for over thirty years. Some Japanese companies have been applying the method effectively since it offers competitive advantages contributing to higher growth if compared to companies not using the method at all. Our estimation is that the TC method, properly adjusted, can be successfully implemented in the hospitality industry.

This paper's goal, as one of the first papers to analyze the implementation of the target costing method in the hospitality industry, is to present the main specifics of the hospitality industry as well as the main characteristics of implementing such a method into practice. Further on, our aim is to call attention to and explore real possibilities of implementing the TC method into the hospitality field. The first part of our analysis is focused on the specifics of hotel management, which is then followed by an accurate presentation of the TC characteristics, only then to be rounded off by our estimations of

implementing the TC method into the hospitality sector.

Key words: hotel, target costing, hospitality industry, management

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.

Vilharjeva 23, 1537 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.

Prijeteljeva 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.

Miklošičeva cesta 19, 1000 LJUBLJANA

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 GORENJKI d.d.

Rožna dolina 8, 4248 LESCE