

# Posebnosti managementa javnih komunalnih podjetij v Sloveniji

BRANKO PIVLJAKOVIČ

*Policijska uprava Maribor, Slovenija*

CENE BAVEC

*Univerza na Primorskem, Slovenija*

Prispevek obravnava delovanje managerjev v javnih komunalnih podjetjih v Sloveniji in premike, ki vplivajo na njihov odnos do managementa. Raziskava potrjuje hipotezo, da manj konkurenčno in politično obarvano okolje, v katerem delujejo managerji javnih komunalnih podjetij, vpliva na njihov način delovanja. Zaradi pomanjkanja konkurence managerji ne čutijo potrebe po primerjanju z drugimi sorodnimi podjetji, njihov odnos do kakovosti storitev ne pomeni pravega managerskega izziva, kar velja tudi za uvajanje informacijske tehnologije in uporabo sodobnih managerskih orodij. Vpliv politike in lokalnega okolja se kaže predvsem v tem, da managerji nimajo občutka, da samostojno sprejemajo vse odločitve, ki so povezane s poslovanjem podjetja. Zato temu primerno tudi ravnajo, saj se jim organizacijski, kadrovski in celo etični vidiki zdijo manj pomembni kot managerjem pridobitnih podjetij, pomembnejše pa se jim zdi lobiranje pri političnih strankah.

*Gljučne besede:* javno komunalno podjetje, managerski pristopi, managerski izzivi, razlika med managerji

## Uvod

Razlike med managementom v pridobitnih in nepridobitnih organizacijah so že dalj časa predmet proučevanja, še posebno v anglosaških okoljih, kjer poskušajo v javni sektor prenesti čim več pozitivnih izkušenj iz zasebnega sektorja (Bedain 1995; Bennis in Goldsmith 1997, 11; Davenport in Prusak 1998, 68–69; Jennifer in Jones 1999; Tavčar 2007). Temeljni cilj pridobitnih organizacij je dolgoročno zagotovljen dobiček, kar je v osnovi enostaven in tudi lahko merljiv cilj. Poslovanje nepridobitnih podjetij v javnem sektorju pa določajo veliko bolj neopredeljeni motivi, ki se časovno celo spreminjajo. Njihovo poslovanje usmerjajo cilji posameznih interesnih skupin, kot so država, lokalna skupnost, vodstvo podjetja, zaposleni in seveda uporabniki storitev (Bailey 1995, 35; Rees 1998, 9). Interesi teh skupin so različni – politični, podjetniški, lokalni – ter si pogosto med

seboj nasprotujejo (Schedler in Proeller 2007). Management mora interese usklajevati in jih usmeriti v učinkovito poslovanje podjetja, pri tem pa se srečuje s problemom, kako meriti in dokazovati končno uspešnost svoje organizacije (Bailey 1995). Cilj ni več enodimenzionalen, kot je dobiček, temveč večdimenzionalen, saj je sestavljen iz različnih podciljev z različnimi nalogami. Managerji v javnih nepridobitnih podjetjih imajo pogosto občutek, da delujejo v težjih in bolj nepredvidljivih okoliščinah kot njihovi kolegi v pridobitnem sektorju, zato tudi ne morejo v celoti uporabljati enakih metod vodenja in upravljanja podjetij. Na žalost pa tuje izkušnje kažejo, da je to samo občutek, ki jih popolnoma neupravičeno oddaljuje od učinkovitih načinov vodenja podjetij v pridobitnem sektorju (Poister in Streib 1994).

V tem prispevku se bomo omejili na področje javnih komunalnih podjetij v Sloveniji, ki so del javnega nepridobitnega sektorja. Nedvomno je to posebno poslovno okolje, ki je pogosto politično obarvano in se samo izjemoma srečuje s konkurenco. Javna komunalna podjetja so vezana na točno določena mesta in naselja, delujejo v izrazito monopolnem položaju, kjer se prepletajo osebna in javna poraba ter ponudniki in porabniki komunalnih storitev. Zato se tudi management srečuje z drugačnimi izzivi kot management pridobitnih podjetij. Naj omenimo samo pogosto dvoumno opredeljen pojem dobička in akumulacije ter iz tega izhajajoča nasprotja interesov med managementom in lokalno skupnostjo, ki je lastnica infrastrukturnih objektov in opreme ter obenem solastnica podjetij. Vendar tudi na tem področju opažamo postopne spremembe. Ne glede na vse omenjene probleme postaja primarni cilj javnih komunalnih podjetij vedno bolj jasen. To je ustrezna kakovost storitev ob sprejemljivih stroških. Ta cilj pa je že precej podoben ciljem pridobitnih podjetij, zato ne preseneča dejstvo, da managerji v komunalnih podjetij poskušajo posnemati metodologije in način dela svojih kolegov v pridobitnih podjetjih.

V literaturi smo zasledili zelo malo objav, ki nakazujejo značilnosti managerjev javnih komunalnih podjetij, ki bi jih lahko primerjali z našo raziskavo. Večina študij izraža makropogled na komunalne organizacije in njihov management, veliko manj pa jih analizira delovanje managerjev v sami organizaciji (Arellano-Gault 2000; Lyons 2004). Nekateri avtorji sicer analizirajo managerske pristope, ki jih uporabljajo managerji javnih in zasebnih podjetij, ter ugotavljajo, da se orodja, ki jih uporabljajo, razlikujejo od pristopov managerjev v pridobitnih podjetjih (Poister in Streib 1994, 47). Čeprav Deno in Mehay (1987, 640) potrjujeta, da se managerji javnih podjetij še

najbolj približajo managerjem pridobitnih podjetij na področju financ, lahko v angleški in ameriški upravi opazimo izrazito zmanjševanje razlik med managerji javnih in zasebnih podjetij (Arellano-Gault 2000). Podobno se dogaja tudi v skandinavskih državah. Zlasti zanimive so bile raziskave o delovanju managementa v posameznih komunalnih podjetjih, pri katerih se je pokazalo, da so razlike med posameznimi podjetji tako velike, da je posploševanje skoraj nemogoče.

Tudi v Sloveniji nismo zasledili primerljivih raziskav, ki bi bile usmerjene v management komunalnih ali javnih podjetij, zato smo se z raziskavo, ki smo jo izvedli konec leta 2006 in v začetku leta 2007, zavestno omejili samo na nekatere osnovne probleme in izzive, s katerimi se srečujejo managerji v komunalnih podjetjih, in jih, kjer je bilo to mogoče, primerjali z managerji pridobitnih podjetij (Pivljakovič 2007).

### **Premiki v managementu javnega sektorja**

Cilj vseh razvitih držav je debirokratizacija in delna privatizacija javnega sektorja ter s tem razbremenjevanje državnih proračunov (Reichard 2003, 347; Poister in Streib 2005, 47). Vendar dosedanje izkušnje kažejo, da je ta cilj veliko težje doseči, kot se zdi. Pokazala se je namreč pomembna razlika med zasebnim pridobitnim in javnim nepridobitnim sektorjem. Zaradi tehnološkega razvoja in globalizacije so pridobitna podjetja prisiljena stalno iskati konkurenčne prednosti, povečevati učinkovitost poslovanja, nove razmere pa zaposlene silijo k večjemu delovnemu učinku in novim načinom delovanja (Aaker 1998, 292; Hammer in Champy 1993, 200–213; Svetličič 1996). Zakon trga deluje kruto, vendar preprosto in transparentno. Uspešni preživijo in postanejo še uspešnejši, neuspešni pa izginejo. Take darvinistične logike nepridobitna podjetja ne poznajo, saj je zanje trg samo abstraktna kategorija. Vlogo trga naj bi prevzeli država, lokalna skupnost ali drugi ustanovitelji, vendar njihov način reguliranja še zdaleč ne vodi do tako visoke učinkovitosti, kot jo kažejo podjetja na globalnem trgu. Nepridobitna javna podjetja namreč zelo težko nastanejo in še težje ugasnejo, saj so v ozadju vedno javni ali politični motivi, ki jim zagotavljajo preživetje tudi ob učinkovitosti, ki je daleč od optimalnosti. Ekonomski darvinizem nanje skoraj nima vpliva.

Če se spet omejimo na javna komunalna podjetja, potem kaže poudariti, da se njihov obseg in posledično vpliv neprestano povečujeta. Povečujejo se mesta in naselja, število prebivalcev raste, zato postaja komunalni sistem vedno kompleksnejši. Seveda se povečujejo tudi stroški njegovega delovanja, zato je popolnoma razumljivo, da po-

skušajo vsi z različnimi strategijami zagotoviti njihovo racionalnost in učinkovitost. Spremembe, ki smo jim priča v razvitih državah, so tako politične kot tudi pravne, strokovne in organizacijske narave (Kelly in Wanna 2000, 45; Schedler in Proeller 2007, 186–194; Lyons 2004, 3–15). Poslovanje in vodenje teh podjetij se naglo spreminja, kar se kaže v privatizaciji, povečanju konkurenčnosti izvajalcev, nižanju stroškov, povečani kakovosti storitev, zgraditvi in rednem vzdrževanju infrastrukture, racionalni rabi naravnih virov ter zadovoljevanju uporabnikov (Gorg 1989, 10; Arellano-Gault 2000, 400–413). S tem pa se je seveda spremenilo tudi njihovo vodenje in upravljanje, ki sta vedno manj politično obarvani in vedno bolj poslovni. Omenili smo že, pri tem prednjačijo predvsem anglosaške in skandinavske države, vendar jim zelo naglo sledijo tudi Nemčija (Reichard 2003) in druge evropske države.

V Sloveniji so se v zadnjih 15 letih pridobitne gospodarske organizacije ustrezno odzivale na premike in spremembe v svoji okolici, saj smo postali ekonomsko uspešna država. Splošna ekonomska uspešnost pa zahteva tudi učinkovitejši javni sektor, ki pomeni veliko breme za razvijajoče se gospodarstvo. Zato odpiramo vprašanja o privatizaciji, konkurenčnosti izvajalcev, nižanju stroškov, povečani storilnosti, zgraditvi in rednem vzdrževanju infrastrukture, integralnem varstvu okolja, racionalni rabi naravnih virov in seveda zadovoljstvu uporabnikov. Segment komunalnega gospodarstva igra pri tem posebno vlogo, saj je najbližje občanom in lokalnim skupnostim. Zaradi tega je najbolj na očeh javnosti in je pogosto predmet hudih kritik, včasih upravičenih, včasih pa tudi neupravičenih. Problem sta prej omenjeni neopredeljenost in prepletenost ciljev, ki jih zato različno interpretirajo in ocenjujejo. Managerji se na tako stanje odzivajo različno. Eni se povezujejo s politiko in si poskušajo zavarovati hrbet, drugi se osredotočajo samo na mnenje lokalnih uporabnikov, tretji se zapirajo v strokovne probleme in podobno.

Končna posledica vseh posebnosti komunalnega gospodarstva sta seveda temu prilagojeno njihovo vodenje in upravljanje. Management javnih komunalnih podjetij se je prilagodil posebnim okoliščinam, v katerih deluje, ter se sprijaznil z dejstvom, da se razlikuje od managementa v pridobitnih organizacijah. Seveda se takoj postavita dve vprašanji: kako globoke so te razlike in koliko so sploh upravičene. Intuitivno bi sklepali, da je management javnih komunalnih podjetij v povprečju manj učinkovit in da uporablja manj sodobnih managerskih tehnik in metodologij, kot jih uporabljajo managerji pridobitnih organizacij. Vendar ta hipoteza ni tako prepričljiva, kot se zdi na prvi pogled. Razlike v okolju namreč načeloma opraviču-

jejo razlike v vodenju in upravljanju. Kljub temu ostaja neodgovorjeno vprašanje, ali bi kljub vsem prej naštetim omejitvam in razlikam managerji lahko vodili javna nepridobitna podjetja enako učinkovito kot njihovi kolegi iz pridobitnega sektorja. Na to vprašanje lahko odgovorijo samo poglobljene raziskave, ki jih v našem okolju na žalost še nimamo.

### **Metodologija raziskave**

Raziskava, ki je bila izvedena v okviru magistrske naloge na Fakulteti za management Koper, temelji na anketiranju managerjev javnih komunalnih podjetij v Sloveniji (Pivljakovič 2007). Anketni vprašalnik smo poslali v 55 javnih komunalnih podjetij v Sloveniji in nanj je odgovorilo 28 managerjev. Z anketo smo analizirali njihov pogled na nekatere elemente sodobnega managementa ter managerske metodologije in tehnike. Anketiranje smo izvedli na podlagi metodologije iz priročnika *Raziskovanje v managementu* (Esterby-Smith, Thorpe in Lowe 2004, 152). Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz 94 vprašanj, pri čemer je uvodni sklop petih vprašanj določal osnovne značilnosti anketiranca, drugi sklop se je nanašal na vprašanje o ključnih značilnostih managerjev javnih komunalnih podjetij, tretji sklop je obravnaval odnos do različnih vidikov managementa, zadnji sklop pa je obravnaval ključne dejavnike, ki po njihovem mnenju vplivajo na uspešno vodenje podjetja. Vsi odgovori so bili razvrščeni po pet-stopenjski lestvici od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo najnižjo oceno, 5 pa najvišjo.

Da bi dosegli metodološko primerljivost s katero od raziskav, ki je bila izvedena med managerji pridobitnih podjetij v Sloveniji, smo v prvem delu raziskave, kjer obravnavamo značilnosti managerjev, uporabili identično metodologijo, kot jo je uporabil Ložar (2002, 9), ki je na vzorcu 50 vodilnih slovenskih managerjev opredelil 15 najpomembnejših značilnosti slovenskih managerjev. S tem smo poskusili umestiti poglede managerjev javnih komunalnih podjetij v širši okvir slovenskega managementa.

### **Predstavitev pomembnejših rezultatov**

Uvodoma nas je zanimalo, katere značilnosti naj bi imeli managerji javnih komunalnih podjetij (slika 1). Kot smo že omenili, smo v tem delu raziskave uporabili identično metodologijo (klasifikacijo in poimenovanje značilnosti managerjev), kot jo je uporabil Ložar (2002).

Iz slike 1 lahko razberemo, da se managerji javnih komunalnih podjetij zavedajo prihajajočih sprememb in izzivov, zato postavljajo potrebe po vizionarstvu, obvladovanju sprememb, osebni karizmi ter



SLIKA 1 Potrebne značilnosti managerjev v javnih komunalnih podjetjih (svetlo srednja vrednost, temno standardni odklon)

odprtosti nazorov zelo visoko. S tem posredno kažejo tudi željo in potrebo, da v teh spremembah aktivno sodelujejo. Osebno karizmo so managerji v komunalnih podjetjih po pomembnosti postavili na tretje mesto, od osebnostnih lastnosti pa je po mnenju vprašanih pomembna tudi sposobnost motiviranja. Sposobnost odločanja so ocenili presenetljivo nizko. Razlog je najbrž v tem, da so managerji v javnih komunalnih podjetjih pri sprejemanju odločitev omejeni, kar je pomembna razlika v primerjavi z managerji pridobitnih organizacij, ki imajo pri odločanju skoraj proste roke.

Etičnosti delovanja se managerji v javnih komunalnih podjetjih sicer zavedajo, v nadaljevanju pa bomo pokazali, da je zavest o etičnosti kljub vsemu nizka glede na naravo poslovanja javnih komunalnih podjetij. Sposobnost timskega vodenja je ocenjena nizko in je postavljena na enajsto mesto, tik pred organizacijske sposobnosti. Tudi to

mnenje je brez dvoma zaskrbljujoče, vendar ga lahko vsaj delno razložimo z dejstvom, da je organiziranost komunalnih podjetij precej regulirana z zunanjimi predpisi. Nizko sta ocenjeni še sposobnosti pogajanja in delegiranja. Pri tem je še posebno vprašljiva vloga managerja kot pogajalca pri pogajanjih z lokalnimi skupnostmi za stvari javnega pomena, kjer morajo interesi skupnosti prevladati nad političnimi interesi. Pri delegiranju je mogoče opaziti, da managerji v javnih komunalnih podjetjih pooblastila zadržujejo zase in s tem silijo podrejene k nepotrebnemu podrejanju in pasivnosti. Na politizacijo in togost komunalnega sistema posredno kaže tudi skoraj podcenjujoč odnos do kadrovanja.

Če primerjamo rezultate naše raziskave z raziskavo, ki jo je izvedel Ložar (2002, 12–78) z managerji pridobitnih podjetij, lahko opazimo nekatere pomembne razlike v mnenju o lastnostih, ki naj bi jih imel posamezen manager. V Ložarjevi raziskavi so vodilni slovenski managerji izpostavili predvsem sposobnost strateškega načrtovanja in odločanja, vizionarstvo, osebno karizmo in ciljno usmerjenost. To je logično iz zornega kota managerjev v pridobitnih organizacijah, kjer sta strateško razmišljanje in sposobnost odločanja najbolj zaželeni lastnosti. Zanimivo pa je, da je Ložarjeva raziskava pokazala razmeroma medel odnos slovenskih managerjev do etičnosti, odprtosti nazorov in komunikativnosti, kjer so se managerji komunalnih podjetij izkazali precej bolje. V celoti gledano primerjava obeh raziskav potrjuje, da različne okoliščine, v katerih delata obe skupini managerjev, pomembno vplivajo na njihov odnos do managerskih vrednot in lastnosti.

V drugem delu raziskave smo se omejili samo na managerje javnih komunalnih podjetij in njihovih odgovorov nismo primerjali z drugimi raziskavami. Tako nas je zanimalo, kako managerji ocenjujejo vpliv posameznih zunanjih dejavnikov na uspešnost vodenja komunalnega podjetja (slika 2). Izbirali so lahko med številnimi dejavniki, od izrazito političnih do strokovnih.

Po mnenju vprašanih imajo največji vpliv na vodenje nadzorni sveti in Komunalna zbornica Slovenije. Vmešavanje lastnikov v politiko vodenja in strategijo razvoja so velika ovira pri izboru optimalnih poslovnih rešitev. Eden od problemov pri poslovanju javnih komunalnih podjetij je tudi nerazumevanje lastnikov javnih podjetij, kaj javno podjetje dejansko je in kaj je njegovo temeljno poslanstvo. To nerazumevanje izvira iz dvojne vloge lokalne skupnosti v podjetju. Na eni strani se lokalna skupnost pojavlja kot regulator dejavnosti, ki jo opravlja javno podjetje, na drugi strani pa kot njegov ustanovitelj in lastnik kapitalskega deleža. Splošen občutek, da politične



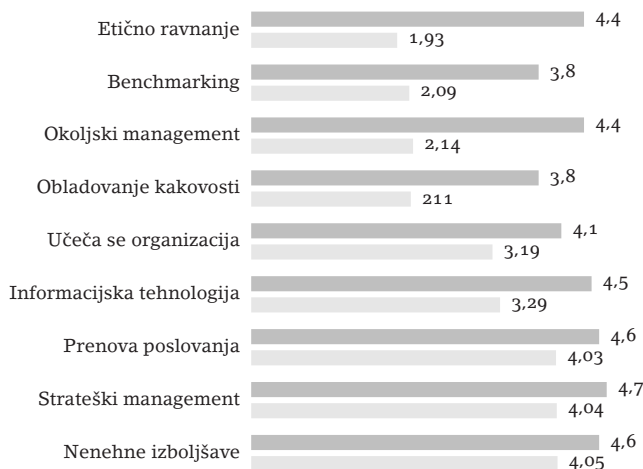
SLIKA 2 Zunanji vplivi na uspešnost vodenja  
(svetlo srednja vrednost, temno standardni odklon)

stranke vplivajo na vodenje komunalnih podjetij, je naša raziskava potrdila, saj sta vpliv predvolilnega obdobja in lobiranje pri političnih strankah uvrščena razmeroma visoko. Po drugi strani pa so vplivi posameznih strankarskih interesov nizko ocenjeni.

Na delovanje komunalnih podjetij ima zelo velik vpliv obstoječa zakonodaja, kar potrjujejo tudi odgovori anketirancev. S tem pa je posredno povezano vprašanje o razpršenosti lastništva in potencialne privatizacije. Anketiranci postavljajo to problematiko nekam v sredino. Zanimivo je, da je vpliv konkurence med samimi javnimi službami postavljen zelo visoko, čeprav v praksi take konkurence skoraj ni. Managerji načelno sprejemajo pozitivne vplive konkurence, vendar samo v omejenem obsegu in v okviru javnih služb. Dejstvo, da omejevanju cen komunalnih storitev ne pripisujejo posebnega vpliva, pa je nekoliko manj razumljivo in ga v naši raziskavi



## Posebnosti managementa javnih komunalnih podjetij v Sloveniji



SLIKA 3 Odnos managerjev v javnih komunalnih podjetjih do različnih konceptov in metodologij (svetlo srednja vrednost, temno standardni odklon)

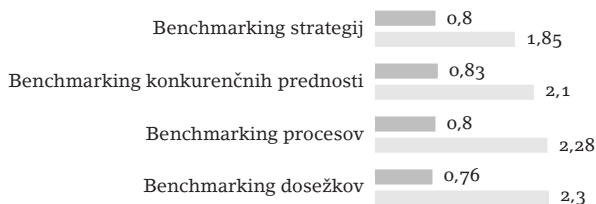
nismo znali dobro pojasniti. Edina razlaga je, da je trenutno priznana cena komunalnih storitev še vedno dovolj visoka, da ne povzroča izgub v poslovanju. Med najmanj pomembne vplive so vprašani managerji postavili pomanjkanje strokovnega kadra, neinovativnost in sistem nagrajevanja managerjev, kar nakazuje, da se jim kadrovski vidiki ne zdijo pretirano pereči. Tukaj se pomembno razlikujejo od managerjev v pridobitnih podjetjih.

Analizirali smo tudi njihov odnos do različnih managerskih konceptov in metodologij, ki so v pridobitnem sektorju že globoko usidrani (slika 3).

Slika 3 kaže, da največjo vlogo pripisujejo nenehnim izboljšavam, strateškemu managementu in prenovi poslovanja. V ospredju njihove pozornosti so tudi informacijska tehnologija in ideje o učeči se organizaciji, čeprav kaže opozoriti, da so ocene razmeroma nizke (približno 3,2 na lestvici od 1 do 5). Nismo pa se mogli izogniti občutku, da omenjene preference kažejo bolj njihove želje in pogled na sodobni management kot pa resnično stanje v javnih komunalnih podjetjih. Ker se nekatera vprašanja namenoma ponavljajo v različnih kontekstih, smo lahko naredili tudi nekaj križnih primerjav, ki so pokazale določeno nekonsistentnost. To se, na primer, kaže v odnosu do nenehnih izboljšav in v obvladovanju kakovosti ter v odnosu do okolja, ki so po vplivu včasih postavljeni visoko, včasih pa opazno nižje. Benchmarkingu so managerji pripisali razmeroma majhen vpliv, kar je spet povezano z nekonkurenčnostjo okolja, v ka-



SLIKA 4 Vloga posameznega strateškega cilja (svetlo srednja vrednost, temno standardni odklon)



SLIKA 5 Struktura benchmarkinga (svetlo srednja vrednost, temno standardni odklon)

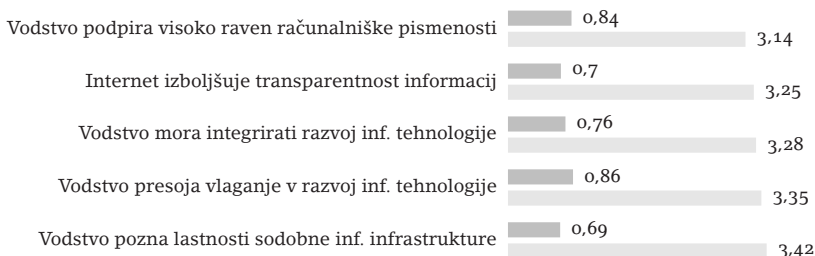
terem delujejo. Presenetila sta nas odgovora, ki nakazujeta majhno pomembnost etičnega in okoljskega ravnanja managerjev, čeprav bi morali biti po naši oceni v komunalnih podjetjih ti vrednoti čisto na vrhu.

Omenili smo že, da se managerji zavedajo pomembnosti strateškega managementa, vendar nas je zanimalo, kolikšno vlogo pripisujejo posameznemu strateškemu cilju (slika 4).

Zlasti je zanimiv odnos managerjev javnih komunalnih podjetij do kakovosti lastnih storitev. Ker se je to vprašanje v anketi večkrat pojavilo v različnih kontekstih, smo lahko ugotovili, da je ta odnos precej zmeden. Včasih se jim zdi kakovost pomembna, drugič pa ne. To kaže predvsem na nerazčiščene odnose do svojih strank, hkrati pa neko latentno željo, da bi bili kakovostni, čeprav jih konkurenca v to ne sili. Zelo blizu omenjenemu cilju je bila produktivnost zaposlenih, sledita pa ustvarjalnost in inovativnost ter zniževanje proizvodnih stroškov.

Tudi odnos do benchmarkinga posredno kaže na odnos managerjev javnih komunalnih podjetij do okolice, predvsem pa kaže na njihovo potencialno pripravljenost ali nepripravljenost, da bi se primerjali z drugimi. Kot smo lahko razbrali že iz slike 3, je ta pripravljenost razmeroma majhna. Kljub temu nas je zanimalo, katere vrste benchmarkinga managerji najpogosteje uporabljajo v podjetju

## Posebnosti managementa javnih komunalnih podjetij v Sloveniji



SLIKA 6 Odnos do informacijske tehnologije  
(svetlo srednja vrednost, temno standardni odklon)

(slika 5). Najbolj zbode v oči dejstvo, da je benchmarking izjemno nizko ocenjen (okoli 2 na lestvici od 1 do 5), kar kaže, da managerji javnih komunalnih podjetij ne čutijo skoraj nobene potrebe po medsebojnem primerjanju in v tem tudi ne iščejo nobenih prednosti. Ta samozadostnost seveda izvira iz vsega, kar smo do zdaj povedali, predvsem pa iz popolne odsotnosti konkurence ter pomanjkanja meril za ocenjevanje uspešnosti.

Nekoliko podrobneje smo analizirali tudi odnos managerjev javnih komunalnih podjetij do informacijske tehnologije (slika 6).

Iz slike 6 je razvidno, da so managerji javnih komunalnih podjetij informacijski tehnologiji pripisali le srednje velik vpliv (okoli 3,2 na lestvici od 1 do 5). V bistvu je bil management kritičen do samega sebe, saj je svoje poznavanje informacijske tehnologije in njeno vlogo v podjetju ocenil samo s povprečno oceno. Rezultati so seveda vidni v samem delovanju teh podjetij, saj že ogled njihovih spletnih strani in dostopnost do podatkov, ki so zanimivi za občane, potrjuje, da se ne morejo primerjati s storitvenimi podjetji v pridobitnem sektorju.

V sklepu raziskave smo analizirali mnenje vprašanih managerjev o svojih podrejenih sodelavcih (slika 7), saj so nas zanimali tudi odnosi v managerski hierarhiji.

Kot vidimo, so po mnenju vodilnih managerjev lastnosti njihovih podrejenih managerjev nekoliko nadpovprečne, saj se gibljejo med oceno 3 in 3,8. Managerji so kot najpogostejšo lastnost svojih sodelavcev omenili korektnost, dostopnost, komunikativnost in prijaznost, razmeroma dobro pa so ocenili tudi natančnost in iskrenost. Ti rezultati so pravzaprav dobri, saj kažejo na pozitivne in celo kolegialne odnose. Najslabše ocenjeni lastnosti sta bili objektivnost in zaupljivost sodelavcev. Zanimiva je nizka ocena za objektivnost, ki pa jo v okviru naše raziskave nismo podrobneje raziskovali. Objek-



SLIKA 7 Ocenjene lastnosti podrejenih managerjev (svetlo srednja vrednost, temno standardni odklon)

tivnost podrejenih managerjev je namreč v pridobitnih podjetjih izjemno pomembna, saj na njej temelji objektivno delovanje celotnega managementa. Omenjeno ugotovitev si lahko razlagamo s predpostavko, da objektivnost sodelavcev ni tako pomembna, ker je odločanje v javnih komunalnih podjetjih še vedno izrazito centralizirano in zato omejeno samo na vrh managerske hierarhije.

### Sklep

Raziskava potrjuje temeljno hipotezo, da manj konkurenčno in politično obarvano okolje, v katerem delujejo managerji javnih komunalnih podjetij v Sloveniji, pomembno vpliva na njihov način delovanja. Vpliv politike in lokalnega okolja se kaže predvsem v tem, da managerji nimajo občutka za samostojno sprejemanje odločitev, ki so povezane s poslovanjem podjetja. Zato temu primerno tudi ravnajo, saj organizacijske, kadrovske in celo etične vidike postavljajo nižje, kot to počnejo managerji pridobitnih podjetij, lobiranje pri političnih strankah pa se jim zdi zelo pomembno. Nekonkurenčno komunalno okolje se kaže v tem, da managerji ne čutijo potrebe po primerjanju z drugimi sorodnimi podjetji (benchmarking) in da je njihov odnos do kakovosti storitev bolj akademske narave kot pa pravi managerski izziv, kar velja tudi za informacijsko tehnologijo in sodobna managerska orodja.

Managerjem javnih komunalnih podjetij seveda ne moremo očiti, da svojih nalog ne opravljajo korektno. Ugotavljamo samo to, da je njihovo delovanje prilagojeno okoliščinam, v katerih delujejo. Šele spremembe v okolici bodo spodbudile tudi spremembe v samem ma-

nagementu. Raziskava nakazuje, da so managerji pripravljene sprejeti spremembe, vendar to očitno ni odvisno samo od njih. V razvitih evropskih državah že opažamo transformacijo komunalnega gospodarstva, ki se s privatizacijo in spodbujanjem konkurence postopoma približuje pridobitnemu sektorju po načinu upravljanja in vodenja. Analize tudi kažejo, da se je management zelo hitro prilagodil novim okoliščinam. Zato ne gre dvomiti, da se bo podobno zgodilo tudi v Sloveniji. Kljub temu bi morali spodbuditi širše raziskave, ki bi podrobneje analizirale in pojasnile razlike v delovanju managementa javnih nepridobitnih in pridobitnih podjetij. Rezultati bi namreč olajšali omenjene prehode, kratkoročno pa bi lahko spodbudili sedanji management, da bi kljub vsem znanim oviram in omejitvam dvignil svojo profesionalno raven s pospešenim uvajanjem sodobnih managerskih konceptov in orodij.

### Literatura

- Aaker, D. A. 1998. *Developing business strategies*. New York: Wiley.
- Arellano-Gault, D. 2000. Challenges for the new public management: organizational culture and the administrative modernization program in Mexico city (1995–1997). *American Review of Public Administration* 30 (4): 400–413.
- Bailey, S. J. 1995. *Public sector economics*. London: Macmillan.
- Bedain, G. A. 1995. *Management*. 3. izdaja. Orlando, FL: Dryden.
- Bennis, W., in J. Goldsmith. 1997. *Learning to lead: a workbook on becoming a leader*. London: Brealey.
- Davenport, T. H., in L. Prusak. 1998. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Deno, K. T., in S. L. Mehay. 1987. Municipal management structure and fiscal performance: do city managers make a difference? *Southern Economic Journal* 53 (3): 627–642.
- Esterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2004. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Gorg, B. 1989. *Zukunft des Managers-Manager der Zukunft*. Wien: Ueberreuter.
- Hammer, M., in J. Champy. 1993. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. London: Brealey.
- Jennifer, G. M., in G. R. Jones. 1999. *Understanding and managing organizational behavior*. London: Addison-Wesley.
- Kelly, J., in J. Wanna. 2000. New public management and the politics of government budgeting. *International Public Management Review* 1 (1): 33–55.

- Lyons, M. 2004. Towards better management of public sector assets: a report to the Chancellor of the Exchequer. [Http://www.ogc.gov.uk/documents/Towards\\_better\\_management\\_of\\_public\\_sector\\_assets\\_-\\_Sir\\_Michael\\_Lyons.pdf](http://www.ogc.gov.uk/documents/Towards_better_management_of_public_sector_assets_-_Sir_Michael_Lyons.pdf)
- Ložar, B. 2002. Značilnosti slovenskega managerja kot voditelja ljudi. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Pivljakovič, B. 2007. Analiza managerskih pristopov v javnem komunalnem podjetju. Magistrsko delo, Fakulteta za management Koper Univerze na Primorskem.
- Poister, T. H., in G. Streib. 1994. Municipal management tools from 1976 to 1993: an overview and update. *Public Productivity and Management Review* 18 (2): 115–125.
- . 2005. Elements of strategic planning and management in municipal government: status after two decades. *Public Administration Review* 65 (1): 45–56.
- Rees, R. 1998. *Public enterprise economics*. Oxford: Phillip Allan.
- Reichard, C. 2003. Local public management reforms in Germany. *Public Administration* 81 (2): 345–363.
- Schedler, K. in I. Proeller. 2007. Public management as a cultural phenomenon revitalizing societal culture in international public management research. *International Public Management Review* 8 (1): 186–194.
- Svetličič, M. 1996. *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno publicistično središče.
- Tavčar, M. 2007. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumentov in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.