

# 2345678 Management

Leto 6 • številka 3 • jesen 2011

**Production Planning through Customized  
ERP at a Nordic Manufacturing Company**

*Amol Gore, Harri Haapasalo, and Pekka Kess*

*cn*

**Students' Perceptions of Their Business  
Competences and Entrepreneurial Intention**

*Marja-Liisa Kakkonen*

**Ekonomski dejavniki gledanosti  
televizijskih programov v Sloveniji**

*Matjaž Dodič in Bojan Nastav*

*<N*

**Manageiji hrm in njihove etične dileme**

*Mateja Primožič in Dana Mesner Andolšek*

*H*

**Pričakovanja študentov glede na razlike  
v kakovosti storitev visokošolskih zavodov**

*Marijana Sikošek in Borut Kodrič*

<n  
IN  
M  
1  
rĭ-  
LTJ  
OO  
H  
fe  
CO  
CO

# Management

Revija *Management* je namenjena managerjem in podjetnikom, raziskovalcem in znanstvenikom, študentom in izobražencem, ki snujejo in uporabljajo znanja o obvladovanju organizacij. Združuje dejavnostne, vedenjske in pravne vidike managementa in organizacij. Obravnava dejavnosti organizacij, njihovo urejenost in sredstva, kijih uporabljajo. Obsega management tehnologij in management ljudi, obravnava delovanje organizacij v različnih okoljih. Zastopa svobodo misli in ustvarjanja, sprejema razliknost vrednot, interesov in mnenj. Zavzema se za eticnost odločanja, moralnost in zakonitost delovanja.

Revija *Management* je vključena v IBZ, DOAJ, EconPapers, Cabell's in EBSCO; izhaja s finančno pomočjo Javne agencije za knjigo Republike Slovenije.

ISSN 1854-4223 (tiskana izdaja)

ISSN 1854-4231 (spletna izdaja)

ODGOVORNI UREDNIK  
izr. prof. dr. Mitja I. Tavcar

GLAVNI UREDNIK  
prof. dr. Štefan Bojnec

UREDNIŠKI ODBOR  
Alen Balde, *Univerza na Primorskem,*  
*Fakulteta za management Koper*  
Milena Bevc, *Inštitut za ekonomska*  
*raziskovanja, Ljubljana*

Primož Dolenc, *Univerza na Primorskem,*  
*Fakulteta za management Koper*  
Slavko Dolinšek, *Univerza na Primorskem,*  
*Fakulteta za management Koper*  
Peter Fatur, *Univerza na Primorskem,*  
*Fakulteta za management Koper*  
Imre Ferto, *Magyar Tudományos Akadémia,*  
*Kozgazdaságtudományi Intézet,*  
*Madžarska*

Ajda Fošner, *Univerza na Primorskem,*  
*Fakulteta za management Koper*

Aleš Groznik, *Univerza v Ljubljani,*  
*Ekonomska fakulteta*

Henryk Gurgul, *Akademia Górniczo-*  
*Hutnicza w Krakowie, Poljska*

Ladislav Kabat, *Fakulta ekonomie*  
*a podnikania, Slovaška*

Maja Konecnik, *Univerza v Ljubljani,*  
*Ekonomska fakulteta*

Davorin Kracun, *Univerza v Mariboru,*  
*Ekonomsko-poslovna fakulteta*

Tadej Krošlin, *Univerza v Mariboru,*  
*Ekonomsko-poslovna fakulteta*

Janko Kralj, *zaslužni profesor*

Mirna Leko-Šimič, *Sveučilište Josipa*  
*Juraja Strossmayera Osijek, Hrvaška*

Alessio Lokar, *Universita degli Studi*  
*di Udine, Italija*

Matjaž Mulej, *Univerza v Mariboru,*  
*Ekonomsko-poslovna fakulteta*

Zbigniew Pastuszak, *Uniwersytet Marii*  
*Curie-Skłodowskiej, Poljska*

Rajesh K. Pillania, *Institute for Strategy,*  
*New Delhi, Indija*

Klement Podnar, *Univerza v Ljubljani,*  
*Fakulteta za družbene vede*

Mojca Prevodnik, *Univerza na Primorskem,*  
*Fakulteta za management Koper*

Cezar Scarlat, *Universitatea Politehnica*  
*Bucuresti, Romunija*

Suzana Sedmak, *Univerza na Primorskem,*  
*Fakulteta za management Koper*

Hazbo Skoko, *Charles Sturt University,*  
*Australija*

Marinko Škare, *Sveučilište Jurja Dobrile*  
*u Puli, Hrvaška*

Janez Šušteršič, *Univerza na Primorskem,*  
*Fakulteta za management Koper*

Milan Vodopivec, *The World Bank, ZDA*

## IZDAJA

Univerza na Primorskem,  
Fakulteta za management Koper  
Zarjjo:izr. prof. dr. Anita Trnavčević  
Vodja založbe: Alen Ježovnik  
Pomočnica urednika: Tina Andrejašič  
Naslov uredništva: Cankarjeva 5,

si-6104 Koper

Telefon: 05 610 2022

Faks: 05 610 2015

Elektronska pošta: mng@fm-kp.si

Splet: www.mng.fm-kp.si

Lektoriranje: Mateja Dermelj  
in Alan MčConnell-Duff

Oblikovanje: Alen Ježovnik

Tisk: Degraf, Koper

## NAVODILA AVTORJEM

Jezik in obseg članka. Prispevki za revijo *Management* so napisani v slovenščini ali angleščini. (Članki naj obsegajo od 4000 do 5000 besed vključno z opombami, seznamom literature in grafičnimi prikazi, drugi prispevki pa od 1000 do 2000 besed. Naslov članka ne sme biti daljši od 60 znakov.

Nadaljevanje za zadnji notranji strani ovitka

# Management

ISSN 1854-4223 • LETO 6

ŠTEVILKA 3 • JESEN 2011

## ČLANKI *Articles*

- 211 Production Planning through Customized ERP  
at a Nordic Manufacturing Company  
*Amol Gore, Harri Haapasalo, and Pekka Kess*
- 225 Students' Perceptions of Their Business  
Competences and Entrepreneurial Intention  
*Marja-Liisa Kakkonen*
- 245 Ekonomski dejavniki gledanosti  
televizijskih programov v Sloveniji  
*Matjaž Dodic in Bojan Nastav*
- 263 Managerji HRM in njihove eticne dileme  
*Mateja Primožič: in Dana Mesner Andolšek*
- 283 Pričakovanja študentov glede na razlike v kakovosti  
storitev visokošolskih zavodov  
*Marijana Sikošek in Borut Kodrič*
- 307 POVZETKI *Abstracts*



# **Production Planning through Customized ERP at a Nordic Manufacturing Company**

AMOL GORE, HARRI HAAPASALO, and PEKKA KESS  
*University ofOulu, Finland*

The enterprise resource planning (ERP) solutions that gained acceptance in industries world over as they represent a proven, comprehensive, software backbone for achieving excellence in key business areas, have moved forward today to higher levels of innovation and technologies. The management of procurement, manufacturing, product development, finance, sales and service with various ERP modules together with complexities of operations across corporate boundaries and intense global competition have all resulted in a continuing ERP discourse developed in relation to both theory and practice. This paper aims to contribute an empirical study and explore the vital process of production planning in a customized ERP environment. In doing so, it takes a qualitative methodology in the form of the case of a Nordic (Northern European) log house manufacturing company. The favourable ERP implementation in the company tends to justify the customizing of applications at early phase instead of adopting the standard ERP package despite the wide scope of the standard packages. The research findings insinuate preference for customized ERP over standard ERP package for enabling effective generation of production plans.

*Key words:* ERP system, production planning, MTO, Nordic, supply chain

## **Introduction**

The enterprise resource planning (ERP) systems are developed to provide the information backbone needed to support business decisions and execute the operations. ERP is a software system that integrates application programs in manufacturing, logistics, sales and marketing, finance, human resources and the other functions in a firm (Madapusi and D'Souza 2005; Kim 2009; Vollmann, Berry, Whybark and Jacobs 2010). The ERP systems have evolved from the original material requirements planning (MRP) philosophy to a huge industry today with dedicated professionals and service providers. In fact, the pressure to survive in the new world order and align with

the new paradigm for organizational success has driven the organizations towards adopting integrative approaches like ERP. The ERP system consists of various modules used to perform specific business activities such as production planning, materials management, finance, sales and so on. The integrated modules address all the data requirements of the enterprise and help to improve management of business processes. Individually, each module is designed to perform some specific tasks. For example, the vital production planning module is designed to plan the production phase of a product, such as the type of product and the quantity to be produced on the basis of demand. This module also maintains the master data - bill of materials, routings and work centres. Moreover, it helps plan business activities at various stages such as sales and operations planning and long-term planning. Production planning enables the planner to create feasible production plans across the different production locations to fulfil the demand in time and to the expectations of the customer. Solvers, real-time data and high supply chain visibility support the planner's decision-making process.

Considering the scale of ERP projects as well as the possibility for both large successes and failures, ERP implementation has a significant and measurable effect on day-to-day business operations and decision-making (Somers and Nelson 2004; Parry and Graves 2008). Evidence suggests that ERP implementation success has varied with the industry characteristic viz. make-to-stock (MTS), assemble-to-order (ATO), make-to-order (MTO) or engineer to order (ETO). Babu (1999) argues that the ERP systems have been founded for MTS businesses that are in a repetitive batch manufacturing environment or for large companies. Recently, ERP vendors have attempted to assuage this criticism by developing industry-specific solutions that take cognizance of a particular environment. Nevertheless, companies have to be wary about the appropriate ERP system strategy and selection. The increasing pressure today to transform the businesses from make-to-forecast (MTF) operations to short lead time, make-to-order (MTO) production implies that there is a need for emphasis on greater flexibility and minimal stocks throughout the manufacturing process. The uncertainty of routings processing times, added to that associated with customer orders, has made production planning complex and challenging. The information system has to provide realistic plans and reliable tracking of customer order status while serving as an integrated model encompassing the engineering design, marketing, planning and supply chain processes. The off-the-shelf standard packages together with other options have pros and

cons with regard to cost, compatibility, implementation time, skills and security. As companies realize that the management decisions regarding acquiring packages are crucial for achieving competitive advantage, ERP software selection is typically channelled through three stages: initial selection, candidate evaluation and final evaluation (Bernroider and Koch 2001; Lall and Teyarachakul 2006). The basic selection stage is a filtering stage, while the candidate listing is intended to reduce to a smaller set depending on ranking models. The final stage is based on several sets of criteria such as ERP system attributes that can enable the organization to meet the business needs, software provider profile, complexity and cost of implementation. Although the standard package is in general provisos, it is still the point of departure for many companies. Particularly, the vital production planning module is implemented to comply with the standard form despite the context and multiplicity of production elements of specific nature. It is known that the effective production planning operation at nucleus has the capability to exploit the full potential of any manufacturing process and therefore customized ERP can find preference over standard package in companies. Consequently, it is worthwhile to explore the customized ERP preference empirically and hence the central research question:

Why can customized ERP be preferable to the standard ERP package for enabling effective generation of production plans?

This paper explores the production planning in a customized ERP environment at a log house manufacturing company in Northern Europe. It draws on case study research methodology to comprehend the situation at the plant. The ERP implementation was initiated in this company in a rather turbulent environment and necessitated software system solutions capable of underpinning the business operations from financial to sales order processing and production. The observations and data collection were feasible at the case company, and hence the choice to explore the phenomenon over time.

#### **Research Methodology**

The case study research methodology was utilized as an empirical inquiry to investigate within the real-life, Nordic manufacturing context. According to Eisenhardt (1989), case studies are suitable for understanding the dynamics within a single setting. The profound link between the collected data and phenomenon under study as well as the richness of the data allow a consideration of context-specific factors, complex patterns and even causal relationships. In order to tap the theory that is deeply grounded in empirical reality, the qualita-

tive approach was largely adopted for collecting, organizing and analyzing data. The goal was to explore the situation that, as regarded by Glaser and Strauss (1967), is the observation of a phenomenon in its raw form. Thus, the intent of extending the understanding of the phenomenon and building on the ideas of empirical research would rather classify this case as an exploratory qualitative case study with embedded units of analysis. However, to retain the methodological rigour with which the case is constructed (Yin 2003; Yin 2009), the tenets of descriptive and explanatory variants were also considered in alignment with the three characteristics of the exploratory process listed by Berger et al. (2005) as conceptual pre-understanding, systematization plus case research and refinement. The central question - Why can customized ERP be preferable to the standard ERP package for enabling effective generation of production plans? - was addressed through and derived from mostly unstructured interviews with company managers as well as direct observations and company data. The interviewees were encouraged to freely respond and contribute to the topic so as to identify complex behaviours and prevent restricting the field of investigation. Although this approach triggered the general limitations of external validity, valuable insights could be gained.

#### **Case Background**

The company KPT Nordic, referred to thus in the paper to maintain confidentiality, is a major Nordic (Northern European) log house manufacturing company. It is part of the PQR forest group having construction material industries and prefabricated housing as the lines of business. KPT Nordic utilizes the close grained northern wood and sophisticated manufacturing technology to satisfy the needs of high quality construction for ecological and healthy living. The quest for improving the health standards and life style, equally for all people, is a typical characteristic of the Nordic countries that are reputed as advanced industrial economies with sustainable development. KPT follows policies of corporate responsibility and conservation of the environment. The constructional solutions and patents developed by KPT have contributed to the development of this sector all over the world. The annual production at KPT is about 1800 log buildings and the products are sold to more than 15 countries. The maximum customer orders are received during the first quarter of the year with deliveries in summer. The demand is much lower during the winter. The production strategy prevalent in the company for many years was make-to-forecast with stocks



### Production Planning through Customized ERP

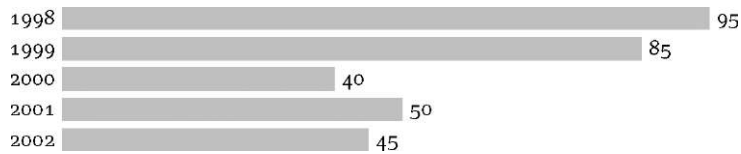


FIGURE 1 KPT Nordic Annual Turnover (USD million, 1998-2002)

essentially built at several locations. Moreover, there was an understanding with the suppliers and high service levels were assured.

In the early 2000s, KPT Nordic started facing increased competition, cash flow problems, very demanding customers and unreliable information systems. Figure 1 indicates the declining turnover and spiralling stocks. This was attributed to the turbulent environment, new market players and emergence of make-to-order environment. Initially, the marketing attempt was to lower the prices in order to increase the sales and accept significantly decreased profit margins. However, the financial analysis indicated that this strategy would not be sustained over the long-term.

The make-to-forecast treatment led to increased locked investments in inventory. The production process was driven by levels of stock rather than by customer orders and focus leaned towards efficiency and economies of scale. This was linked in Nordic to higher capacity utilization and three shift operations during summer, absorbing the labour cost variances. MTF implied that the specifications were similar and inventory transitions were under stable conditions. However, the emergence of an MTO environment directed KPT towards difficult to predict customer requirements and specifications.

Research shows that the move to make-to-order systems necessitates new manufacturing strategies to manage the variability of customer orders (Bish, Muriel and Biller 2005). The information system has to become a tool for engineering in addition to a realistic production planning function (Becker, Dreiling, Holten and Ribbert 2003; Persona, Reattieri and Romano 2004). However, since the specification details are phased, the planning becomes less accurate, causing the operations schedule to be revised frequently during the manufacturing. Moreover, the finite nature of the manufacturing resources creates inevitable conflicts of delivery priorities that are made even more difficult by delays in delivery of materials and components, maintenance problems, absenteeism, and so on. This comprehends the evolution of supply chain philosophy, customer driven with performance metrics of customer satisfaction and value addi-

tion (Aitken, Childerhouse, Christopher and Towill 2005; Günther and Meyr 2009). Evolving a supply chain from the forecast-driven model to the demand-make-to-order model requires a total change of mindset about how information is shared in the supply chain. The information flow up and down the supply chain is complicated further if each link runs its own specialist IT system.

At KPT Nordic, the design and manufacturing planning was accorded with the customer requirements after the receipt of customer order. The traditional customers agreed with the quoted lead times and the company kept its promises. However, attracting new customers in the dynamic market posed serious difficulties and the company lost several opportunities. In the same year, the management board recommended significant changes including direct investments in advanced information systems, customer-driven planning and introduction of flexible production facilities. Soon KPT Nordic had to make significant changes in the production planning model and initiate ERP implementation in this scenario.

#### **Case Research Findings**

KPT Nordic develops a business plan for the year that they describe as the 'charted' plan. This is a comprehensive document including strategic goals, budget statements, sales plan, inventory holdings, work force stability, production rates and customer service. This document is reviewed at least twice or more during the year, depending on the market situation. These details can be retrieved from the information system for perusal and statistical analysis. The executive sales and operations plan is developed by limiting the planning horizon. This is not a forecast, but the basis on which the manufacturing activities are accomplished. The production is more in the first six months, and the same is indicated in figure 2 that shows the sales distribution of one type of building product sold by the company. Some vendor items can be stocked, such as doors and certain panels, and generally the capacity inputs for the second quarter are thus balanced.

The short term plan can be constrained by available material supplies, raw materials and parts in addition to other resources. This assessment is possible through shop status and material plans. The planners adopt the planning strategies with the management board approval. The two different strategies of chase and level are commonly the starting points. A chase strategy matches demand during the planning horizon by varying either the work-force level or the output rate, whereas a level strategy maintains either a constant

Production Planning through Customized ERP

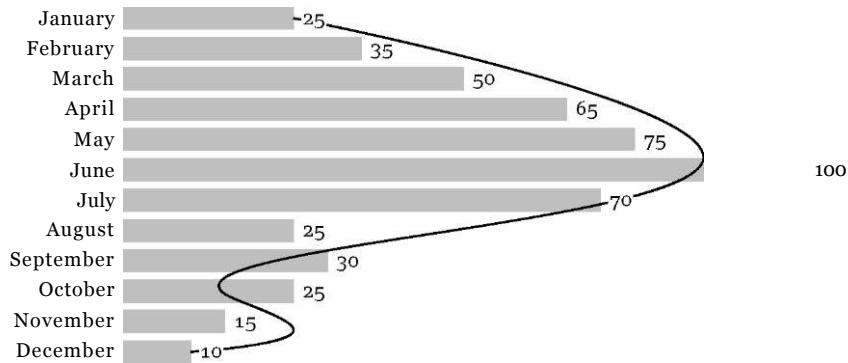


FIGURE 2 Monthly Sales Trend at KPT

work-force level or constant output rate. However, there are several considerations such as overtime, stock accumulation, resource utilization and backorders and hence, the company applies a mixed strategy that implements a range of reactive alternatives and goes beyond pure chase or pure level strategy.

The make-to-order approach introduced change at KPT Nordic with order promising based on backlog and estimates for the design and supply chain network. The production planning and marketing interactions became crucial for determining quotations. The manufacturing was attempting to achieve reliability in delivery with optimal utilization of resources, but this largely depended on the feasibility of plans and scheduling decisions. Figure 3 shows the production planning interactions in MTO at KPT Nordic; the inclusion of engineering design is a specific feature.

The master production scheduling (MPS) provides the statement of the particular products that make up the output. The MPS specifies how the product will be supplied to meet the future demand and takes into account the capacity constraints and production costs. The planners at KPT Nordic find that sometimes there is an overlap of marketing, design and planning activities, and MPS becomes complicated. Moreover, the scheduling process for implementing MPS faces the variability of job routings, work line constraints and priorities. The human schedulers have attempted to determine the shop floor schedules by utilizing loaded Gantt charts as the possible viable approach that considers due date changes and releases. They believe that, along with the shop floor tasks, the vendor coordination plays a significant role in the manufacturing dynamics. Consequently, the vendor negotiations have been extensive with regard to updating

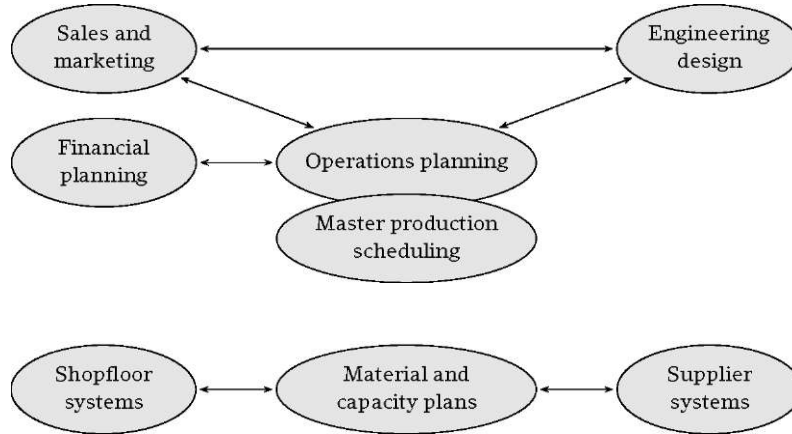


FIGURE 3 Production Planning System Supporting MTO Environment

the vendor with relative priority data, degree of changes that can be made and follow-up procedures. The time hierarchies for weekly and monthly feedbacks are organized by the production planners.

Clearly, all these production planning modifications have to be supported, and the ERP implementation at KPT Nordic aimed to bring ease and sophistication in the whole process by providing timely and accurate information in all aspects of business. The decision about selecting the ERP package was the first significant step at KPT Nordic, with several software providers competing to promote their software solutions. KPT Nordic selected a reputed package and embarked on the demonstrations, compatibility testing and hardware requirements as the initial phase of ERP implementation. However, some board members and the project managers raised several issues. The package was too big and comprised features different than those needed for KPT. The relevant interfaces were missing. The software providers had industry solution sets for most industry sectors based on their acknowledged talents and in-depth knowledge of the processes driving the businesses, however, the providers did not possess the state-of-the-art industry solution for the forest industry construction material and the log house sector in which KPT operated. The reason was that this sector was a comparatively small, niche market, perceived to be developing steadily with limited lucrative opportunities for large IT companies. The ERP package marketed by the providers had extensive scope but lacked the relevance to the business processes of KPT Nordic. Moreover, the supply chain links would need modifications and network verifications. One man-

ager even reported that the direct implementation of this ERP package had failed in the competitor company. Therefore, the implementation team had two options, either to push forward and substitute the business processes of the company for the package processes as much as possible, or to customize the applications for KPT. This implied a careful consideration of current and anticipated needs. As in modern ERP systems that endeavour to create a seamless, integrated information flow from suppliers, through manufacturing and distribution (Davenport 1998; Davenport and Brooks 2004; Kuhn and Sutton 2010), the core included applications in financials, sales, distribution, manufacturing, and operations management. In addition, the company attempted to link special modules with standard modules, creating customized software, tailoring applications for specific needs.

There is some evidence that customization can increase the cost of ERP implementation and cause difficulties for upgrading (Helo, Anussornnitisarn and Phusavat 2008). Also, adequate resources must exist internally or externally for successful customization, with less customization resulting in reduced implementation time. At KPT Nordic, the management board invited consultants for mapping the scenario accurately and to provide recommendations. After a systematic investigation, the consultants favoured the customization decision and suggested that the benefits would be substantial and costs would be justified, falling lower than those of adapting to the broad, standard ERP package. It was further suggested that the MTO environment needs a customer order driven framework and developing production planning approaches specifically for MTO production is crucial. The traditional systems utilize bill of materials (BOM) and routing to support production planning and control, but in MTO the multi-level and multiple line items on an order have to be linked and the data structure has to possess this capability. The customized system at KPT Nordic incorporates configuration tools that can model during the feasibility and estimation phase and then translate the confirmed orders into releases. The product tool automatically generates the BOM, but a manual modification scheme is also available. The master production scheduling is integrated to take into account the front end and material and capacity plans. Thus, realistic delivery promises are possible and the settings can be monitored. This is of particular significance for the company in the current market conditions. The scheduling process at KPT involves the parameters such as promised date, customer credit and management priorities. Hence, the decision support is provided

by the optimal scheduling function that suggests the formulations. The planners utilize the advanced scheduling module of the customized package. This is basically a finite loading mechanism with forward and backward scheduling features. Also, there are advanced project planning tools, Gantt charts, graphics, risk analysis, and performance measurement metrics. The back scheduling starts with scheduling jobs backward from their due dates, whereas forward scheduling starts with the current date scheduling into the future. The adhoc mills order combining is possible by transferring to excel sheets from the planning module. The scheduling establishes detailed work centre schedules with feasible time for shop floor operations. The work centre's actual output can deviate from the planned output and backlogs have to be controlled. The release of excessive orders to a work centre has to be limited but, at the same time, the priorities have to be included. So, the running system schedules are followed and decision making is related in the short term. It applies to KPT manufacturing that, just as capacity planning with sufficient capacity and level loading simplifies shop floor control, so too the vendor support and vendor capacity factors can decrease the overall costs with mutual benefits. The collaborative manufacturing applications enable sharing information with vendors in order to increase responsiveness. The next step is to achieve interfirm integration by internet links, that is, e-based systems. Collaboration is then the ability to electronically share information and interact on a real time basis across the network. This is dependent upon trust and contractual obligations with the suppliers, since some suppliers also supply their products to competitor companies. The inventory settings require joint planning and visibility across the supply chain, and some features of the customized ERP in this regard are operational at KPT Nordic, but there are further opportunities to achieve continuous information flow and manage the material and capacity constraints. The customized system is based on the company working patterns, and hence the planners could relate their formats during implementation. The noticeable benefits were better methods for planning and recording of shop orders, streamlining of processes, high level of integration, cost control, improved management reports and capability to support the company's strategic requirements. The core members at KPT Nordic ensured intensive training for the users, and this is as such an ongoing requirement.

#### **Conclusion and Future Challenges**

The study aimed to explore the preference for customized ERP in the Nordic log house manufacturing context. In doing so, the complex-

ities of the vital production planning process in the changing business scenario, specificities of the forest industry sector and shortcomings of standard ERP packages were probed as part of a qualitative research. The findings from the case research suggest that customized ERP was imperative at KPT Nordic for effective generation of production plans and building a customer-focused business model. The changes introduced with the MTO approach had to be incorporated together with the assured supply chain visibility toward e-based systems and future collaborative commerce (c-commerce). The adherence to standard packages could be a virtue for companies seeking a proven structure, and particularly where the standard package provides a set industry-specific solution. However, for KPT Nordic log house manufacturing, the available standard package did not really possess a set, established solution. In fact, the standard ERP package was too large and packed with rather irrelevant features that might put the organization at the risk of turmoil with significant resistance from production planners and key users. On the other hand, the customized ERP enabled special tools, such as the configuration tools, and made the processes responsive in accordance to the market conditions. Thus, customized ERP proved a better option at KPT Nordic, although significant future challenges do exist. Some issues persist despite streamlining operations and increasing preparedness for collaborative planning through the customized ERP system.

The first problem is retaining the ERP trained employees and hiring more qualified people. The aging human resources and in particular the senior production planners, who would retire in the next few years, is of significant concern. The company is ready to impart training on customized modules for qualified and motivated planners but there is a lack of candidates for the plant sites. The young, talented individuals with techno-commercial skills are in demand and, as such, these people aspire to the more lucrative high technology sector instead of the forest industry sector. Furthermore, the union agreements have a bearing on the hiring practices, apart from the fear of losing information technology (IT) edge to competitors.

The second problem is inventory management; there are several inventory locations and traceability has become difficult. In fact, the reduction in inventory locations is envisaged but the management decision is pending. The implicit reasoning is that the stocks of redundant but expensive log profiles cannot be reduced immediately. Another aspect is that double checking has been undertaken in some locations for absolute ERP materials management data reliability, and there is already a proposal for applying RFID technolo-

gies. The automatic identification technologies would directly input data to information systems. The information such as physical location, quantity and transportation status would be captured into the systems with little human intervention. The network interrogators could be arranged so that the inventory is tracked automatically.

Even though the production planning has been largely effective by customized ERP system implementation, KPT Nordic has to move ahead towards e-business alliances and emerging markets. The company has to make efforts to attract excellent human resources and to take the future decisions carefully in the uncertain market conditions.

### References

- Aitken, A., P. Childerhouse, M. Christopher, and D. Towill. 2005. 'Designing and Managing Multiple Pipelines.' *Journal of Business Logistics* 26 (2): 73-96.
- Babu, S. 1999. 'Strategies for Enhancing Agility of Make-to-Order Manufacturing Systems.' *International Journal of Agile Management Systems* 1 (1): 23-29.
- Becker, J., A. Dreiling, R. Holten, and M. Ribbert. 2003. 'Specifying Information Systems for Business Process Integration: A Management Perspective.' *Information Systems and eBusiness Management* 1 (3): 231-263.
- Berger, C., K. Möslein, F. Piller, and R. Reichwald. 2005. 'Co-Designing Modes of Cooperation at the Customer Interface: Learning from Exploratory Research.' *European Management Review* 2 (1): 70-87.
- Bernroider, E., and S. Koch. 2001. 'ERP Selection Process in Midsized and Large Organizations.' *Business Process Management Journal* 7 (3): 251-257.
- Bish, E. K., A. Muriel, and S. Biller. 2005. 'Managing Flexible Capacity in a Make-to-Order Environment.' *Management Science* 51 (2): 167-180.
- Davenport, T. H. 1998. 'Putting the Enterprise into the Enterprise System.' *Harvard Business Review* 76 (4): 121-131.
- Davenport, T. H., and J. D. Brooks. 2004. 'Enterprise Systems and the Supply Chain.' *Journal of Enterprise Information Management* 17 (1): 8-19.
- Eisenhardt, K. M. 1989. 'Building Theories from Case Study Research.' *Academy of Management Review* 14 (4): 532-550.
- Glaser, B. G., and A. L. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: De Gruyter.
- Günther, H., and H. Meyr. 2009. 'Supply Chain Planning and Advanced Planning Systems.' *OR Spectrum* 31 (1): 1-3.



### Production Planning through Customized ERP

- Helo, P., P. Anussornnitisarn, and K. Phusavat. 2008. 'Expectation and Reality in ERP Implementation: Consultant and Solution Provider Perspective.' *Industrial Management and Data Systems* 108 (8): 1045-1059.
- Kim, J. 2009. 'Activity-Based Framework for Cost Savings through the Implementation of an ERP System.' *International Journal of Production Research* 47 (7): 1913-1929.
- Kuhn, J., and S. G. Sutton. 2010. 'Continuous Auditing in ERP System Environments: The Current State and Future Directions.' *Journal of Information Systems* 24 (1): 91-112.
- Lall, V., and S. Teyarachakul. 2006. 'Enterprise Resource Planning System Selection: A DEA Approach.' *The Journal of Computer Information Systems* 47 (1): 123-127.
- Madapusi, A., and D. D'Souza. 2005. 'Aligning ERP Systems with International Strategies.' *Information Systems Management* 22 (1): 7-17.
- Parry, G., and A. Graves. 2008. 'The Importance of Knowledge Management for ERP Systems.' *International Journal of Logistics: Research and Applications* 11 (6): 427-441.
- Persona, A., A. Regattieri, and P. Romano. 2004. 'An Integrated Reference Model for Production Planning and Control in SMES.' *Journal of Manufacturing Technology Management* 15 (7): 626-640.
- Somers, T. M., and K. G. Nelson. 2004. 'A Taxonomy of Players and Activities across the ERP Project Life Cycle.' *Information and Management* 41 (3): 257-278.
- Vollmann, T. E., W. L. Berry, D. Whybark, and F. Jacobs. 2010. *Manufacturing Planning and Control Systems for Supply Chain Management*. 6th ed. New York: McGraw-Hill.
- Yin, R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd ed. Newbury Park, CA: Sage.
- . 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. 4th ed. Newbury Park, CA: Sage.



# **Students' Perceptions of Their Business Competences and Entrepreneurial Intention**

MARJA-LIISA KAKKONEN

*Mikkeli University of Applied Sciences, Finland*

The study examined perceptions of higher education students' business competences and entrepreneurial intention. The sample consisted of the second- and third-year business students. The data were compared by academic years, by gender and internationality. In general, the findings indicated that the students were quite confident in rating their business competences, while the perceptions of their entrepreneurial intention remained at the lower level. Based on the findings, there were only small differences between the second and third academic years, yet the international students rated themselves with higher scores than the Finnish students. Further, the findings showed that there were no statistical differences between male and female students related to their perception of the business competences and entrepreneurial intention. All in all, the international students had higher scores than the Finnish students both in all the competences and in their entrepreneurial intention.

*Key words:* business competences, students, higher education, perceptions

## **Introduction**

Education prepares the students for the world in which they will live in the future. In that world there will be greater uncertainty and complexity, which will demand more entrepreneurial behaviour at different levels. At the global level there are constant changes (e.g. reduction of trading barriers, growth of IT, greater product differentiation), which will put more pressure on individuals and collective entrepreneurial behaviour. At the societal level the pressure comes from the privatisation of public services, out-sourcing of services, the growing impact of interest groups in the society, the growing power of women's rights, and the rights of ethnic groups. At the organizational level, there has already been down-sizing, decentralisation, subcontracting etc. during the recent decades, and these trends are still ongoing. Finally, at the individual level there will be more and more occupational mobility and job uncertainty in the future work environment, and therefore individuals are more likely to face part-

time or contract employment, pressure for geographical mobility and also for self-employment (Gibb 2005, 51-52).

Also the European Parliament and Commission emphasise the importance of a broad approach to entrepreneurship and define the concept of entrepreneurship as follows: 'Entrepreneurship refers to an individual's ability to turn ideas to action. It includes creativity, innovation, and risk-taking, as well as the ability to plan and manage projects in order to achieve objectives. This supports everyone in day to day life at home and in society, employees in being aware of the context of their work and being able to seize opportunities, and is a foundation for more specific skills and knowledge needed by entrepreneurs establishing social or commercial activity.' (Commission of the European Communities 2005). Therefore, it can be concluded that entrepreneurship education is a much broader concept than entrepreneurship as creating and running businesses. Its components include an active and initiative taking individual, an entrepreneurial learning environment, education and training, and active and enterprise-promoting policy in the society. Thus, entrepreneurship education generates entrepreneurship at all levels of the society, and strengthens and creates businesses (Ministry of Education and Culture 2009). However, at the same time while emphasising enterprising competences and behaviour of an individual and an organization, there is also a need for increasing the number of newbusiness creations in Europe (e.g. Henry, Hill and Leitch 2003, 3; Blenker, Dreisler and Kjeldsen 2006, 7). Especially, there is demand for young people in new business creation and entrepreneurship. Young people often have the kind of knowledge, ideas and capacity for identifying with other young people that should be put to better use in the development of new services and products (Ministry of Education and Culture 2009, 12).

The Finnish universities of applied sciences have written and adopted a joint entrepreneurial strategy in 2006. One of its aims is that one out of seven (about 14%) graduates in 2010 will set up their own businesses within ten years of graduation. (Ministry of Education and Culture 2009, 26). At the moment, if we use the case organisation as an example, the aim is that about 3% of all the graduates will become entrepreneurs after graduation. In other words, based on their education, the students should achieve the additional competences and experiences needed within ten years and become entrepreneurs. Nevertheless, the foundation is constructed already during the degree education.

But what should the students learn during their education? First of

all, they should learn the most important entrepreneurial skills and competences which are needed in running a company: general management skills in business, such as strategy skills, planning skills, marketing skills, financial skills, project management skills, and time management skills (Leskinen 1999; Paajanen 2001; Ristimäki 2004). In addition, they should learn relevant entrepreneurial skills including a variety of skills required when dealing with people, such as leadership skills, motivation skills, delegation skills, communication skills, and negotiation skills (Kuratko and Hodgetts 2002). However, if the aim is to increase the number of new business ventures, various skills for setting up a new business should be learnt. All in all, the education system is becoming more important in the creation of new businesses. Nowadays, one in five new entrepreneurs has a higher education degree in Finland. In the future, entrepreneurship must be even more strongly based on the professional skills and competences of the entrepreneurs. (Ministry of Education and Culture 2009, 13).

To conclude this introductory section, due to constant different changes in the world, the importance of entrepreneurship is acquiring more value at the different levels. Entrepreneurship is becoming an option for an increased number of students in their future. Education should prepare them in a way that they will have the competences needed in order to be aware of the option of starting a business after graduation or later. The competence-based curriculum of the case organisation aims at the skills and competences which are needed to set up one's own company and which the students should learn during their professional studies. In addition, beside the competences, the students should have willingness and motivation for becoming an entrepreneur, and thus an intention for it. Using all the above as a starting point, this study aims at finding out how the business students perceived their professional competences related to business and entrepreneurship which are the learning outcomes of the programme. In addition, this study examines the students' self-perceived entrepreneurial intention; ie. likelihood of setting up their own businesses after graduation.

#### **Learning Objectives of Entrepreneurship Education**

##### AIMS AND CONTENT OF ENTREPRENEURSHIP EDUCATION IN HIGHER EDUCATION

The concept of competence originates in vocational education and is now accepted in higher education. It integrates the personality and

<i>What</i>	<i>Know what</i>	<i>Know why</i>	<i>Know how</i>
Attention	Interest	Understanding	Action
Attention formation		Competence	Development

FIGURE 1 Education and entrepreneur competences expressed as a hierarchy of effect (adapted from Blenker, Dreisler and Kjeldsen 2006, 92)

behavioural perspectives, and it is the synthesis of knowledge, skills, attitudes and personal qualities for the performance of specific professional tasks (Nab, Pilot, Brinkkemper, and Ten Berge 2010, 22).

In general, entrepreneurship education refers to knowledge about entrepreneurship and competences in entrepreneurship. Entrepreneurship education can be seen as a process (see figure 1) in which students start by paying attention to it. Then the interest of entrepreneurship will help them to understand different relations and reasons. Finally, the students who are oriented towards starting their own businesses will set up their own business after having constructed the competences needed in owning and running a business.

The goals of entrepreneurship education and training may vary, but they are generally expressed in terms of developing an entrepreneurial skill set, enhancing an entrepreneurial mindset, stimulating entrepreneurial behaviour, and preparing and helping students' entrepreneurial endeavours. However, a common goal of many training programmes is to stimulate entrepreneurship in its various forms (Kickul, Gundry, Barbosa, and Simms 2010, 38). Kyro and Carrier (2005) compare the orientation of different constructs, aims and focus in entrepreneurship education. With the comparison they emphasise two things: how different the learning outcomes might be if we focus only on the cognitive aspects of learning, and how important it is to broaden our views about the learning environment. All in all, competence-based learning is best stimulated in a learning environment which is functional, realistic, activating, coaching and inviting to learn (Nab, Pilot, Brinkkemper, and Ten Berge 2010, 22).

In order to define a focus of learning and course contents, Kyro and Carrier (2005, 28) present four different aims for entrepreneurship education. First, learning *about entrepreneurship* focuses on rationality and reasoning, and typically the course content is a business plan and has functional approaches. The learning *for entrepreneurship* focuses on the will and competences to start a business. Then the course content includes different things about starting and managing the business. If the aim is to learn *through en-*

*trepreneurialpedagogy*, the focus will be on the increase of the competences to find needed knowledge, to create knowledge and ventures. Finally, learning *in an entrepreneurial environment* supports and focuses on increasing and developing competences for enjoying and acting in complexity and insecurity. The focus is on recognising as well as creating opportunities involved in it.

#### **The Present Study**

This study aimed at finding out how the business students perceived their professional competences related to business and entrepreneurship. In addition, this study examined the students' self-perceived intention to set up their own businesses after graduation.

#### **BUSINESS COMPETENCES OF THE CONTEXT**

The entrepreneurship studies in the bachelor degree programmes include both entrepreneurial skills and business skills. The study modules add to the students' business management skills so that they are able to apply the knowledge and skills in their own enterprise or in another's service. There are *six subject-specific competences* defined as the learning outcomes of the business management degree programme, and each of them has different objectives in terms of skills, knowledge and understanding. In general, the competences are called Business competences in this study and they are introduced next.

First, *Business Operations and Entrepreneurship competence* includes the students' ability to adopt the principles of the business way of thinking, learn the basic concepts of business, and become familiar with the operational processes of a company. Further, they are able to apply the principles of entrepreneurship as an entrepreneur and employee as well as to understand the possibilities of entrepreneurship, and they will know how to set up a company and prepare a business plan. *Business Environment competence* means that the students recognize the interaction between business operations and business environment, and are able to follow and analyse the operational environment. In addition, the students create active connections with the internal and external interest groups also in the international business environment. According to the learning outcomes of *Marketing and Customer Relationships competence* the students are aware of the competitive tools of marketing and the principles of customer service, and are able to apply these in running a business. Further, the students acquire and analyse information to develop business with marketing research. *Organisa-*

Marja-Liisa Kakkonen

*tions and Management competence* includes the students being able to act as members of a working community, and to supervise and develop its activities. They adapt to the changing situations of working life. Further, the students understand the principles of project management, and they are able to plan, implement and follow projects and understand strategic management. Based on the learning outcomes of *Financial Administration competence* the students know the principles of accounting, managerial accounting and cost-effective activities. Finally, according to the learning outcomes of *Research and Development in Business* competence, the students realise the principles of research and development needed in acquiring and adopting in-depth business expertise. They have the skills needed in applying qualitative and quantitative research methods.

#### RESEARCH QUESTIONS

Previous studies indicate contradictory results on the effects on entrepreneurship education and training. There are various studies which demonstrate the importance of entrepreneurship education and training for promoting and enhancing the entrepreneurial intention (e.g. Rodrigues, Raposo, Ferreira and do Paço 2010; Johansen 2010). However, there are also studies which show that entrepreneurship education does not have the intended effects: the effect on the students' self-assessed entrepreneurial skills is insignificant and the effect on the intention to become an entrepreneur is even negative (Oosterbeek, Praag and Ijsselstein 2010; Graevenitz, Harhoff and Weber 2010)). Further, the research findings of Henry, Hill and Leitch (2003, 162) indicated that the participants of the study appeared to be quite confident about their entrepreneurial characteristics, but not about their business skills and knowledge. In addition, the findings of Pihkala (2008) showed that entrepreneurship education triggered uncertainty as to the students' confidence in their own entrepreneurial skills. The uncertainty was caused by the over-sized objectives set for entrepreneurship education, lack of encouragement and intellectual support for entrepreneurship, the quality of entrepreneurship studies and the timing of the studies. Based on the above, the first research question was formulated as follows: 'How do the students perceive their business competences and entrepreneurial intention after completing the professional studies in the programme?'

According to previous studies the likelihood of setting up one's own business (intention to start up a new venture) seems to be higher when students have spent a long period of time in a foreign



country (e.g. Degeorge and Fayolle 2008). There are two business programmes of the bachelor level in the case organisation: one is taught in Finnish and the other one is international, in which the language of instruction is English. Both bachelor level programmes have almost the same contents and learning objectives, although the language of instruction, implementation and the learning environment are different. Therefore the third research question was formulated as follows: 'What kinds of differences in the perceptions related to the business competences and entrepreneurial intentions exist between the Finnish and international student groups?'

Although the learning objectives of programmes have been constructed usually so that the competences will be developed year by year, previous studies indicate that there are no big differences between the perceptions of the second year and third year students' learning outcomes. For example, according to the findings of Arnold, Loan-Clarke, Harrington and Hart (1999) related to the students' perceptions of their competence development, there were not big differences between the second and the final academic year. In principle, the students of this case study take most of the compulsory professional studies during their second academic year and most of the selective professional studies during the third academic year. However, depending on the background and the motivation of students, they can take also selective courses already during the second academic year. Based on that, the second research question was formulated as follows: 'What kinds of differences in the perceptions exist between different student groups by academic years?'

Previous studies have shown that male students have more entrepreneurial characteristics and they are more likely to set up their own businesses compared to female students (e.g. Urbano 2006; Rodrigues et al. 2010). However, according to the research findings of Ljunggren and Kolvereid (1996) females perceived themselves as possessing higher entrepreneurial abilities than men. In order to understand the business competences by gender in this context, the third research question was formulated as follows: 'What kinds of differences in the perceptions related to the business competences and entrepreneurial intentions exist between the female and male students?'

#### SAMPLE

The regular time for completing the studies of a bachelor degree in the business management programme is 3.5 years. In April 2010, there were 430 students in the business department of the case or-

TABLE 1 Characteristics of the sample (n = 111)

Variables	Categories	n	%
1. Academic year	Second (BM2), international students	23	20.7
	Second (LT2), Finnish students	46	41.5
	Third (BM3), international students	18	16.2
	Third (LT3), Finnish students	24	21.6
2. Gender	Male	43	38.7
	Female	68	61.3
3. 'Internationally'	Finnish	78	70.3
	International (= non-Finnish)	32	28.8
	No answer	1	0.9

ganisation. According to the records of the students' affairs office of the case organisation, the number of students in each academic year was as follows: 136 first-year students, 105 second-year students, 80 third-year students, and 41 fourth-year students or students who have delayed their graduation. In addition, there were 68 adult students studying in the bachelor degree programme. However, a large part of their studies is compensated by their previous business studies and they study only for 1.5-2.5 years. Thus, only the young students who have followed the current curriculum from the beginning were included in the sample. In other words, the sample consisted of Finnish and international students in their second and third year of bachelor degree studies in the business department.

#### DATA COLLECTION AND ANALYSIS

The study was carried out in April 2010 and the questionnaires were delivered to the students in two ways: at the beginning of classes when the students were asked to answer the questions and the questionnaires were returned back as soon as they were completed by the students. The questionnaire was sent also by e-mail to the third year students since many of them were abroad doing their foreign study period at the time when the study was conducted. Eventually 111 questionnaires were returned (which is 60% of all the second and the third year students and 25.8% of all the business students of the department). The average age of the informants was 22.2 years. Table 1 introduces the characteristics of the sample.

The questionnaire included 37 statements related to the business competences introduced above. The students were asked to rate themselves against these competences (learning outcomes) of the degree programme. Using a Likert scale of 1 to 5, where 1 was the lowest and 5 was the highest, the students were asked to rate

the level of the competences they perceived to have. In this study also an additional competence was included which is named *Personal maturity skills* and consists of four dimensions related also to entrepreneurship: *Self-awareness* (ability to reflect and make self-assessments), *Accountability* (ability to take responsibility for resolving a problem), *Emotional coping* (emotional ability to cope with a problem), and *Creativity* (ability to produce a creative solution to a problem). Besides the 37 statements the students were asked questions such as background information, gender, academic year, and their likelihood to set up a business after graduation (entrepreneurial intention by self-evaluation), and each theme had one variable in the questionnaire.

The data analysis was made by using spss-software. First, the frequencies, means and standard deviations were examined by each variable. Then the means of the variables were combined as the combined variables according to the business competences introduced above. They are called Combined variables in this paper. The correlations between the combined variables were examined and tested by using correlation analysis (Pearson) and the crosstabs by using Pearson Chi-Square tests. In addition, T-tests were used to test differences statistically between academic years, by gender and internationality (Independent-Samples T-Test).

## Findings

### RESULTS OF ALL THE STUDENTS

The findings are presented as the combined variables (means of the means) related to the business competences of the programmes. First, the business competences of all the students are introduced as descriptive statistics (minimum and maximum values, means and standard deviations) in table 2. Then the correlations between the combined variables and the intention as an individual variable are introduced. In general, it can be presented that the scores were generally high. All scores were clearly above the midpoint of the scale. The competence called Personal maturity skills was scored with the highest (the mean was 3.89), while the lowest was the entrepreneurial intention (the mean was 2.78).

Next, to assess the strength of the relationship between the variables (Mouthinho and Hutcheson 2011, 56), the correlations between the competences and the entrepreneurial intention are presented (Pearson Correlation, Sig. 2-tailed). The findings indicated that Business Operations and Entrepreneurship and Intention had a very sig-

TABLE 2 Descriptive statistics of the combined variables and intention variable ( $n = 111$ )

Variable	Min.	Max.	Mean	St. Dev.
1. Business Operations and Entrepreneurship	1.75	4.75	3.43	0.60
2. Business Environment	2.00	5.00	3.32	0.63
3. Marketing and Customer Relationships	2.17	5.00	3.71	0.63
4. Organisations and Management	1.55	4.55	3.60	0.56
5. Financial Administration	1.25	5.00	3.19	0.55
6. Research and Development in Business	2.00	5.00	3.20	0.64
7. Personal Maturity Skills	2.50	5.00	3.89	0.62
8. Intention (as an individual variable)	1.00	5.00	2.75	1.24

nificant correlation ( $r = 0.454$ ,  $p = 0.000$ ) with each other. Further, Organizations and Management and Intention ( $r = 0.198$ ,  $p = 0.038$ ) as well as Financial Administration and Intention ( $r = 0.231$ ,  $p = 0.015$ ) had an almost significant correlation with each other (see table 3).

Based on the correlation between the competence of Business operations and entrepreneurship (BOE) and the entrepreneurial intention, it seems that in the clear majority of the cases they have the same direction, however there might be exceptions. It seems that the higher the level of students competences is, the stronger their entrepreneurial intention is, and vice versa. Further, regarding the correlations between the competences of Business Environment (BE) as well as between Financial Administration (FA) and the entrepreneurial intention, in most cases the tendency seems to be similar as it was described earlier. Based on the findings, it seems that the rest of the competences have at most a marginal influence on the entrepreneurial intention. Therefore it can be concluded that the competences are significant and they have influences on the entrepreneurial intention.

#### PERCEIVED BUSINESS COMPETENCES AND INTENTION BY INTERNATIONALITY

The data were also examined between the international group and the Finnish group, and the findings illustrated that the international students had higher scores than the Finnish students, both in all the competences and in the intention. The differences were also tested by T-test findings (Independent-Samples T-Test) to assess the likelihood of these groups being different (Saunders, Lewis, and Thornhill 2007, 447). The findings indicated that in terms of *Business operations and entrepreneurship* there was a very significant difference between the Finnish students and international students ( $p = 0.001$ ).

Students' Perceptions of Their Business Competences

TABLE 3 Correlations between the combined variables and the intention

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) Pearson Corr.	1							
Sig. (2-tailed)								
n	109							
(2) Pearson Corr.	0.668**	1						
Sig. (2-tailed)	0.000							
n	109							
(3) Pearson Corr.	0.613**	0.677**	1					
Sig. (2-tailed)	0.000	0.000						
n	109	111						
(4) Pearson Corr.	0.667**	0.530**	0.610**	1				
Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000					
n	109	111	111					
(5) Pearson Corr.	0.347**	0.287**	0.207*	0.390**	1			
Sig. (2-tailed)	0.000	0.002	0.029	0.000				
n	109	111	111	111				
(6) Pearson Corr.	0.534**	0.452**	0.457**	0.576**	0.447**	1		
Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000			
n	109	111	111	111	111			
(7) Pearson Corr.	0.483**	0.479**	0.554**	0.594**	0.385**	0.468**	1	
Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
n	109	111	111	111	111	111		
(8) Pearson Corr.	0.454**	0.185	0.175	0.198*	0.231*	0.139	0.074	1
Sig. (2-tailed)	0.000	0.052	0.67	0.038	0.015	0.147	0.442	
n	108	110	110	110	110	110	110	

NOTES Column/row headings are as follows: (1) Bus. Operations and E-ship (BOE), (2) Business Environment (BE), (3) Marketing and Customer relationships (MCR), (4) Organisations and Management (OM), (5) Financial Administration (FA), (6) Research and Development in Business (R&D), (7) Personal Maturity Skills (PMS), (8) Intention (as an individual variable, IN). \*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \* Correlation is significant at the level 0.05 (2-tailed).

Further, in Business environment there was a significant difference ( $p = 0.008$ ) between the Finnish and international students. In addition, there was an almost significant difference in Organisations and management ( $p = 0.038$ ) as well as in Intention ( $p = 0.017$ ) between the Finnish and international students. The comparison between the two groups is presented in table 4.

PERCEIVED BUSINESS COMPETENCES AND INTENTION BETWEEN THE ACADEMIC YEARS

First, all the findings indicated that there were only small differences between the academic years. However, the tendency was that the scores of the third-year students were a little higher in each case

TABLE 4 Descriptive statistics of the means and T-tests by 'internationally'  
( $n = 111$ )

Variables	(1)		(2)		(3)
	(a)	(b)	(a)	(b)	(c)
1. Business Operations and Entrepreneurship	3.31	0.58	3.72	0.54	0.001
2. Business Environment	3.21	0.61	3.56	0.65	0.008
3. Marketing and Customer Relationships	3.67	0.65	3.80	0.60	0.314
4. Organisations and Management	3.52	0.56	3.76	0.52	0.038
5. Financial Administration	3.01	0.78	3.61	0.96	0.001
6. Research and Development in Business	3.14	0.61	3.34	0.70	0.126
7. Personal Maturity Skills	3.81	0.63	4.06	0.58	0.057
8. Intention (as an individual variable)	2.60	1.25	3.22	1.16	0.017

NOTES Column headings are as follows: (1) Finnish students ( $n = 76$ ), (2) International students ( $n = 32$ ), (3) T-test, (a) mean, (b) standard deviation, (c) sig. (2-tailed). Significance limits:  $p < 0.001^{***}$ ,  $p < 0.01^{**}$ ,  $p < 0.05^*$ .

TABLE 5 Descriptive statistics of the means and T-tests by the academic year  
( $n = 111$ )

Variables	(1)		(2)		(3)
	(a)	(b)	(a)	(b)	(c)
1. Business Operations and Entrepreneurship	3.39	0.56	3.51	0.66	0.292
2. Business Environment	3.27	0.58	3.40	0.71	0.265
3. Marketing and Customer Relationships	3.66	0.57	3.79	0.72	0.311
4. Organisations and Management	3.56	0.58	3.66	0.53	0.362
5. Financial Administration	3.18	0.81	3.21	0.98	0.892
6. Research and Development in Business	3.14	0.60	3.28	0.71	0.292
7. Personal Maturity Skills	3.87	0.65	3.93	0.58	0.653
8. Intention (as an individual variable)	2.69	1.28	2.93	1.18	0.333

NOTES Column headings are as follows: (1) 2nd year ( $n = 69$ ), (2) 3rd year ( $n = 42$ ), (3) T-test, (a) mean, (b) standard deviation, (c) sig. (2-tailed).

than the scores of the second-year students. The differences were tested by using t-tests (Independent-Samples T-test). However, no statistical differences were found. Table 5 presents the statistics by the academic years.

Nevertheless, since the second-year and the third-year students are quite heterogeneous and no statistical differences were found only by the academic years, the second and the third year students groups have been divided further into two categories: international students (BM) and Finnish students (LT). Table 6 illustrates that the international students have rated themselves in each case with higher scores than the Finnish students. The differences were

Students' Perceptions of Their Business Competences

TABLE 6 Descriptive statistics of the means and ANOVA test by the students groups

Variables	(1)		(2)		(3)
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
1. Business Operations and Entrepreneurship	3.62	3.27	3.70	3.36	0.023*
2. Business Environment	3.33	3.23	3.72	3.17	0.021*
3. Marketing and Customer Relationships	3.64	3.67	4.08	3.56	0.044*
4. Organisations and Management	3.78	3.45	3.96	3.44	0.001***
5. Financial Administration	3.39	3.08	3.72	2.82	0.004**
6. Research and Development in Business	3.13	3.15	3.57	3.06	0.047*
7. Personal Maturity Skills	3.95	3.84	4.33	3.63	0.002**
8. Intention (as an individual variable)	2.83	2.62	3.22	2.71	0.379

NOTES Column headings are as follows: (1) 2nd year students, (2) 3rd year students, (3) ANOVA, (a) BM (n = 23), (b) LT (n = 46), (c) BM (n = 18), (d) LT (n = 24), (e) one-way analysis of variance. Significance limits:  $p < 0.001$ \*\*\*,  $p < 0.01$ \*\* ,  $p < 0.05$ .\*

examined further and tested by using the ANOVA-test (one way analysis variance) in order to assess the likelihood of these groups being different (Saunders, Lewis, and Thornhill 2007, 448). There was statistically a very significant difference ( $p = 0.001$ ) between the student groups related to the combined variable of *Organisations and management*. Further, there were statistically significant differences between the student groups related to the combined variables of *Financial administration* ( $p = 0.004$ ) and *Personal maturity skills* ( $p = 0.002$ ). In addition, the following combined variables were almost statistically significant between the student groups: Business operations and entrepreneurship ( $p = 0.023$ ), Business Environment ( $p = 0.021$ ), Marketing and Customer relationships ( $p = 0.044$ ), and Research and development in Business ( $p = 0.047$ ). In order to understand the findings better, the differences need to be studied further. Therefore the findings provide a topic for future studies.

PERCEIVED BUSINESS COMPETENCES AND INTENTION  
BY GENDER

In order to understand the business competences and intention by gender in this context, the findings are also categorised by male and female students. However, there were only small differences between the genders. The highest score was in Personal maturity skills (male: 3.89; female: 3.90) and the lowest in the entrepreneurial intention (male: 2.74; female: 2.81). The males had slightly higher scores in Financial administration and Research and Development in business than the female students, otherwise the female students rated themselves a little higher. The differences were also tested

TABLE 7 Descriptive statistics of the means and T-tests by gender (n = 111)

Variables	(1)		(2)		(3)
	(a)	(b)	(a)	(b)	(c)
1. Business Operations and Entrepreneurship	3.41	0.65	3.45	0.57	0.771
2. Business Environment	3.29	0.61	3.33	0.65	0.756
3. Marketing and Customer Relationships	3.59	0.62	3.78	0.64	0.120
4. Organisations and Management	3.49	0.63	3.66	0.51	0.123
5. Financial Administration	3.22	1.00	3.18	0.80	0.839
6. Research and Development in Business	3.22	0.68	3.18	0.62	0.777
7. Personal Maturity Skills	3.89	0.66	3.90	0.61	0.951
8. Intention (as an individual variable)	2.74	1.29	2.81	1.22	0.801

NOTES Column headings are as follows: (1) male (n = 43), (2) female (n = 68), (3) T-test, (a) mean, (b) standard deviation, (c) sig. (2-tailed).

by T-test (Independent-Samples T-Test). The findings showed that there were no statistical differences between the male and female students. The comparison by gender is presented in table 7.

### Discussion and Conclusions

#### MAIN FINDINGS OF THE STUDY

In order to answer how the students perceive their business competences and entrepreneurial intention after completing the professional studies in the programme, it can be argued that the students were quite positive and confident in rating their competences. Most of the students gave themselves very high ratings against almost all the competences (cf. Henry, Hill, and Leitch, 2003). In that respect it can be concluded that the learning objectives of the degree programmes have been achieved. Nevertheless, the entrepreneurial intention of the students remained quite clearly at a lower level than the business competences.

Next, to answer what kinds of differences between the Finnish and international student groups exist, it can be presented that very significant differences were found. The findings illustrated that international students had higher scores than the Finnish students related to all the competences and in the intention. To some extent the differences can be explained by the fact that the Finnish students specialize either in Financial administration, Marketing or Business administration as their major, whereas the international students, as one small group of students, take almost the same courses during the programme. On the other hand, as Pihkala (2008) presents, the findings could be explained so that entrepreneurship education



triggers uncertainly to the Finnish students' confidence in their own entrepreneurial skills, if they perceive, for example, having oversized objectives set for entrepreneurship education, lack of encouragement and intellectual support for entrepreneurship. Further, as the likelihood of setting up one's own business seems to be higher when students have spent a long period of time in a foreign country (Degeorge and Fayolle 2008), the findings of this study support that argument. The students who go to study abroad seem to have more entrepreneurial features and characteristics than those studying in their home country. Nevertheless, since both of the study programmes have almost the same contents and learning objectives, but the language of instruction, implementation and the learning environment differ, the differences could be explained based on those as well, however further studies are needed for this.

Then, to answer what kinds of differences in the perceptions between different student groups by academic years exist, the first notion is that there were only small differences between the second and third academic years, which also support the findings of Arnold et al. (1999). However, in comparing the second- and third-year students and also the internationality, the international students rated themselves with higher scores than the Finnish students. The highest scores of the perceptions relating to the business competences as well as entrepreneurial intention were given by the third year international students. However, before concluding how common this phenomenon is, further studies are needed.

Finally, in order to understand female and male students' perceptions of their business competences and their entrepreneurial intention, it can be argued that there were only small differences between the genders. The findings showed that there were no statistical differences between the male and female students (cf. Ljunggren and Kolvereid 1996). Based on that, it seems that female students of the programme are as likely - or as unlikely - to set up their own businesses after the graduation as male students are.

#### LIMITATIONS OF THE STUDY

The findings of this study improved the understanding of the students' perceptions of their business competences and entrepreneurial intention. Nevertheless, there are some limitations which should be taken into consideration. First, one should consider that the size of the sample was quite limited. However, the purpose was not to generalise the findings outside the sample, but to understand the phenomenon in its context. Then, it is worth reminding that the

study focused on the competences which have been defined at the degree programme level. If the competences had been examined at the study module level, the findings would have been more detailed, focusing on different business activities in practice.

Further, in order to understand the development of the students' perceptions, a longitudinal study is needed. In addition, the method of the study was a self-evaluation, which does not necessarily reflect the actual level of the learnt competences, but reflects, for example, the level of the self-confidence. In order to compare how realistic these perceptions are, the development should be compared with the actual assessment given by the teachers. Nevertheless, only the evaluation after graduation given by the forthcoming employers will reveal the real level of competences, and thus how competent actors the students really are in their forthcoming professions.

#### IMPLICATIONS FOR HIGHER EDUCATION

Despite the limitations, the conclusions can be drawn and the implications for higher education can be presented based on the findings of the study. First, since most of the students gave themselves quite high ratings against almost all the competences, it seems that the students have also learnt the business competences of the programmes. On the other hand, one could also question if the learning objectives are at too low a level and whether they could be upgraded. Further, it can be concluded that, since it seems that the intention does not develop during the education, it might be useful, as Pihkala (2008) presents, to select the students with stronger intention at the beginning of the studies and provide them special entrepreneurship study modules. In addition, since it seems that international students studying abroad have a higher likelihood of setting up their own businesses than those who study in their own country, it might be useful to profile the small study programme as an entrepreneurship programme which supports and facilitates the students' intention for becoming entrepreneurs during the whole study programme.

Nevertheless, it is also important to include all the dimensions of entrepreneurship in the study programmes to provide learning possibilities to all students both about entrepreneurship and for entrepreneurship (Kyro and Carrier 2005). Since the learning process starts with paying attention to the phenomenon and continues to the development of the competences (Blenker, Dreisler, and Kjeldsen 2006), the awareness of entrepreneurship is a good starting point for all the students, not only for all potential candidates for entrepreneurship.

Finally, to conclude this section of the implications for higher education, it is worth discussing the entrepreneurial strategies which universities write and adapt. The strategies include clear and specific goals which are targeted to be achieved especially now in the constantly changing world (Gibb 2005). Nevertheless, if the aim is to increase the number of the graduates who will set up their own businesses after graduation or after having some work experience, the implementation should support the strategies by different means. Since it seems that the perceived entrepreneurial intention of the students is stable during the study years (Pihkala 2008) or even declines as was illustrated, for example, in this study, it might be worth considering what more should be done and how the teaching could have more influence on the learning outcomes in the programmes, especially if there are supposed to be more young entrepreneurs among graduates. For example, it can be concluded that the learning environment could be more entrepreneurial. Then the focus on learning will be more on increasing and developing competences while enjoying and acting in complexity and insecurity, as well as recognising and creating different kinds of business opportunities (Kyro and Carrier 2005). Therefore it might increase the entrepreneurship competences and thus, the awareness of entrepreneurship as an actual option for the young students.

### References

- Arnold, J., J. Loan-Clarke, A. Harrington, and C. Hart. 1999. 'Students' Perceptions of Competence Development in Undergraduate Business-Related Degrees.' *Studies in Higher Education* 24 (1): 43-59.
- Blenker, P., P. Dreisler, and J. Kjeldsen. 2006. *Entrepreneurship Education: The New Challenge Facing the Universities; A Framework for Understanding and Development of Entrepreneurial University Communities*. Aarhus: Aarhus School of Business.
- Commission of the European Communities. 2005. 'Proposal for a Recommendation of the European Parliament and of the Council on Key Competences for Lifelong Learning.' COM(2005)548 final.
- DeGeorge, J., and A. Fayolle. 2008. 'Is Entrepreneurial Intention Stable Through Time? First Insights From a Sample of French Students.' *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 5 (1): 7-27.
- Gibb, A. 2005. 'The Future of Education: Determining the Basis for Coherent Policy and Practice.' In *The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a Cross-Cultural University Context*, edited by P. Kyro and C. Carrier: 44-66. Tampere: University of Tampere.

Marja-Liisa Kakkonen

- Graevenitz, G., D. Harhoff, and R. Weber. 2010. 'The Effects on Entrepreneurship Education.' *Journal of Economic Behavior and Organization* 76 (1): 90-112.
- Henry, C., F. Hill, and C. Leitch. 2003. *Entrepreneurship Education and Training*. Burlington: Ashgate.
- Johansen, V. 2010. 'Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Activity.' *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 9(1): 74-85.
- Kickul, J., L. Gundry, S. Barbosa, and S. Simms. 2010. 'One Style Does Not Fit All: The Role of Cognitive Style in Entrepreneurship Education.' *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 9 (1): 36-57.
- Kuratko, D., and R. Hodgett. 2002. *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*. 5th ed. Cincinnati, OH: South-Western / Thomson Learning.
- Kyrö, P., and C. Carrier. 2005. 'Entrepreneurial Learning in Universities: Bridges Across Borders.' In *The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a Cross-Cultural University Context*, edited by P. Kyrö, and C. Carrier: 14-43. Tampere: University of Tampere.
- Leskinen, P. L. 1999. 'Yrittäjällä on koko elämä kiinni yrityksessään: opiskelijoiden yrittäjyyskäsitykset ja niiden muutokset yritysprojektin aikana.' Doctoral dissertation, University of Vaasa.
- Ljunggren, E., and L. Kolvereid. 1996. 'New Business Formation: Does Gender Make a Difference?' *Women in Management Review* 11 (4): 3-12.
- Ministry of Education and Culture. 2009. *Guidelines for Entrepreneurship Education*. Helsinki: Ministry of Education and Culture.
- Mouthiano, L., and G. Hutcheson. 2011. *Quantitative Management Research*. London: SAGE.
- Nab, J., A. Pilot, S. Brinkkemper, and H. Ten Berge. 2010. 'Authentic Competence-Based Learning in University in Entrepreneurship.' *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 9 (1): 20-35.
- Oosterbeek, H., M., Praag, and A. Ijsselstein. 2010. 'The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurship Skills and Motivation.' *European Economic Review* 54 (3): 442-454.
- Paajanen, P. 2001. 'Yrittäjyyskasvattaja: ammattikorkeakoulun hallinnon ja kaupan alan opettajien näkemykset itsestään ja työstään yrittäjyyskasvattajana.' Doctoral dissertation, University of Jyväskylä.
- Pihkala, J. 2008. *Ammattikorkeakoulutuksen aikaiset yrittäjyysintentojen muutokset*. Doctoral dissertation, University of Tampere.
- Ristimäki, K. 2004. 'Yrittäjäksi identifioituminen: fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus nuorten yrittäjyyteen liittyvän identiteetin kehityksestä.' Doctoral dissertation, University of Vaasa.

Students' Perceptions of Their Business Competences

- Rodrigues, R., M. Raposo, J. Ferreira, and A. do Pago. 2010. 'Entrepreneurship Education and the Propensity for Business Creation: Testing a Structural Model.' *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 9 (1): 58-73.
- Saunders, M., P. Lewis, and A. Thornhill. 2007. *Research Methods for Business Students*. 4th ed. Harlow: Pearson Education.
- Urbano, D. 2006. *New Business Creation in Catalonia: Support Measures and Attitudes Towards Entrepreneurship*. Barcelona: Ministry of Employment and Industry.



# Ekonomski dejavniki gledanosti televizijskih programov v Sloveniji

MATJAŽ DODIC

TV Sponka, Slovenija

BOJAN NASTAV

Univerza na Primorskem, Slovenija

Dejavnike, ki vplivajo na gledanost televizijskih programov, lahko razdelimo na dejavnike okolja in na notranje dejavnike televizijskih programov. V prispevku smo z regresijsko analizo preučili vpliv števila brezposelnih in povprečne plače, inflacije, zaupanja potrošnikov, preteklega finančnega stanja gospodinjstev in gospodarskaga stanja v Sloveniji na gledanost državnih, komercialnih in drugih televizijskih programov v Sloveniji v obdobju 2000-2009. Ugotovili smo, da inflacija, brezposelnost, plača ter gospodarsko stanje pozitivno, zaupanje potrošnikov in preteklo finančno stanje gospodinjstev pa negativno vplivajo na gledanost. Pojasnjevalna moč preučevanih dejavnikov je razmeroma nizka. Zato je raziskave na področju vpliva dejavnikov gledanosti treba razširiti tudi na dejavnike okolja, ki jih v analizi nismo zajeli (npr. kultura), ter na dejavnike znotraj televizijskih programov.

*Ključne besede:* televizijski program, gledanost, dejavniki gledanosti, Slovenija

## Uvod

Mediji so vsakodnevni del našega življenja in pomembno sooblikujejo naš življenjski slog. Ker so tako pomemben vir informacij in zabave, pa tudi del kulturnega in izobraževalnega udejstvovanja, jih imamo za privzeti del našega življenja. Eden pomembnejših, če ne najpomembnejši medij je vsekakor televizija. V prispevku smo pozornost usmerili v televizijo oziroma televizijske programe.

Vendar pa je kljub samoumevnosti medijev v ozadju njihovega delovanja zelo kompleksen sistem. Medije preučujejo z mnogoterih vidikov, z vidika kulturnega in socialnega vpliva na družbo, s tehničnega (distribucijskega) vidika, še najmanj pa z ekonomskega vidika in predvsem z vidika povezave med zunanjimi dejavniki in gledanstjo.

Med televizijskimi mediji obstajata dva vidika poslovnega modela. Prvi temelji na prihodkih iz oglaševanja, saj oglaševalci zakupijo oglaševalski prostor oziroma čas, gledalci pa za spremljanje televizijskega programa ne plačujejo ničesar. V tem modelu se oglaševalci,

kot razlagata Arman in Popescu (2007), glede zakupa programskega prostora za oglaševanje delijo v dve skupini. Veliki oglaševalci določijo letne proračune, ki jih nameravajo porabiti za televizijsko oglaševanje, in se s televizijskimi postajami dogovarjajo za letni zakup programskega prostora. Ta pogajanja večinoma potekajo pred televizijsko sezono. Gledanost programa seveda v tem primeru še ni znana, zato cene oglaševanja določajo na podlagi pričakovane gledanosti. Če se izkaže, da je dejanska gledanost večja, je to za oglaševalce pozitivno, če se izkaže, da je gledanost manjša od pričakovane, pa morajo televizijske postaje zakupniku ponavadi ponuditi dodaten oglaševalski čas, da se ne bi soočili s pogodbenimi penali. Manjši oglaševalci in oglaševalci, ki oglašujejo sezonsko, pa lahko pri televizijski postaji zakupijo preostali oglaševalski prostor. Cene le-tega so ponavadi fiksne in so odvisne od pretekle gledanosti določene od dajave ali določenega programskega bloka.

Drugi model pa je osnovan na prihodkih od naročnine, ki jo za spremljanje televizijskega programa plačujejo gledalci. Samo tisti, ki plača, je torej upravičen do gledanja. Ta način je v zadnjem času, ko tehnologija distribucije televizijskih programov omogoča selektivno posredovanje signalov, vedno bolj prisoten. Televizijski izdajatelji si na podlagi programske in poslovne politike izberejo poslovni model, ki je zanje boljši. Pojavljajo se tudi primeri, ko se televizijske hiše odločajo za uporabo obeh modelov za različne programe, ki jih predvajajo.

Teorija pravi, da je poslovni model s pobiranjem naročnine boljši pri specializiranih televizijskih programih, ki nagovarjajo ožje, ciljno občinstvo, poslovni model, ki temelji na prihodkih iz oglaševanja, pa je boljši pri splošnih, generalističnih televizijskih medijih (Kind 2009, 15-16). V tem primeru govorimo o *javnih medijih*,<sup>1</sup> saj je televizijski signal, ko je enkrat distribuiran do enega gledalca, dostopen vsem gledalcem.

V zadnjih letih pa se uspešni televizijski izdajatelji, ki so za svoj poslovni model izbrali model s prihodki iz oglaševanja, na razvitih televizijskih trgih vedno pogosteje tudi sami odločajo za dodatne, v večini premerov specializirane televizijske programe, ki jih financirajo s pobiranjem naročnine. Koneč leta 2010 je tudi izdajatelj televizijskega programa POP TV začel ponujati plačljive televizijske programe POP PLUS.

V primeru poslovnega modela, temelječega na prihodkih iz oglaševanja, lahko ugotovimo, daje: »televizijska industrija [...] primer dvostranskega trga:<sup>2</sup> televizijske postaje ponujajo program gledalcem in prostor za oglaševanje oglaševalcem, s povezavami v obe



smeri, saj oglaševalci negativno vplivajo na gledalce, gledalci pa pozitivno vplivajo na oglaševalce« (Kind 2007, 2). Vsekakor lahko rečemo, da je gledanost televizijskega programa ključni dejavnik, ki v primeru delovanja na dvostranskem trgu opredeljuje uspešnost izdajateljev. Tukaj se srečamo še z enim vplivom, ki je na številnih, predvsem evropskih trgih zelo navzoč: to je prisotnost javnih televizij ali televizij v državni lasti, ki svojega poslanstva ne vidijo le v ustvarjanju dobicka, kot to velja za komercialne televizije, ampak si prizadevajo predvsem zadovoljiti gledalce, tudi z vsebinami, ki niso komercialno uspešne. Navzočnost teh »mešanih« trgov<sup>3</sup> pomembno vpliva na teoretična preučevanja medijev. Javne televizije in zasebni izdajatelji ustrezneje upravljajo s prostorom za oglaševanje na mešanih trgih in skupna družbena dobrobit<sup>4</sup> na njih je vedno večja kot na trgih z izključno zasebnimi televizijami (Nilakatan 2010, 1).

V prispevku se bomo osredotocili na preučevanje televizijskih programov v Sloveniji v obdobju zadnjih desetih let. Slovenski televizijski trg zaradi majhnosti ni tipičen televizijski trg. Televizijska podjetja imajo prihodke predvsem iz oglaševanja in zato plačljivih (specializiranih) televizijskih programov ni veliko, poleg tega pa niso distribuirani preko vseh distribucijskih sistemov. Specializirani, plačljivi televizijski programi so v Sloveniji večinoma distribuirani preko kablinskih sistemov in sistemov IP TV (to so sistemi, kjer se televizijski signal prekodira in nato do potrošnikov distribuira preko podatkovnega prenosa podatkov z uporabo internetnih protokolov (IP) in ga ponavadi uporabljajo ponudniki dostopa do svetovnega spleta), v določenih primerih pa so celo samo del programske sheme pri posameznem kablinskem operaterju ali operaterju IP TV in zato ne dosežejo celotne populacije. Čeprav smo v zadnjih letih pričali združevanju operaterjev in se počasi oblikujejo večji operaterji, ki distribuirajo televizijske programe, je operaterjev, ki so prisotni le na lokalnih območjih in s svojim delovanjem ne dosežajo celotne Slovenije, še vedno veliko. Pri operaterjih IP TV, ki ne delujejo lokalno, pa je problem v tem, da je tehnologija, ki jo uporabljajo, dostopna predvsem na urbanih območjih, zato ne dosežejo celotne populacije. Ponudba plačljivih televizijskih programov se bo s prehodom na digitalno prizemeljsko oddajanje, ki bo omogočilo vstop novih televizijskih vsebin na slovenski trg, vsekakor povečala.

Namen članka je preučiti vpliv (določenih) dejavnikov na gledanost televizijskih programov in tako prispevati k razumevanju zunanjih vplivov na gledanost. Rezultati bodo lahko uporabni tako za oglaševalce in oglaševalske agencije kot tudi za izdajatelje televizijskih programov. Eden od dejavnikov, ki vplivajo na gospodarske su-

bjekte pri njihovem odločanju o načinu in količini oglaševanja, so gospodarski cikli (kot zasledimo v člankih Deleersnyderja in dr. (2007), Lameyja in dr. (2007)). Članek bo ponudil dodatne argumente za poslovne odločitve v zvezi z oglaševanjem, saj je gledanost televizijskih programov ključni dejavnik pri odločanju za oglaševanje. Prav tako bo uporaben pri odločitvah izdajateljev v zvezi s prilagajanjem programskih shem televizijskih programov, ki jih ponujajo.

Po uvodu bomo v drugem poglavju predstavili dejavnike, ki vplivajo na gledanost televizijskih programov, v tretjem opisali metodologijo in podatke, ki smo jih uporabili. V četrtem poglavju bomo zapisali in interpretirali rezultate empiričnega dela in v petem v zaključkih navedli pogloblitve ugotovitve.

#### **Dejavniki, ki vplivajo na gledanost**

Dejavniki, ki vplivajo na gledanost televizijskih programov, so mnogoteri. Na podlagi izkušenj jih v grobem lahko razdelimo v dve skupini, in sicer na dejavnike iz okolja ter na dejavnike znotraj posameznega televizijskega programa. Tudi dejavnike iz okolja lahko naprej razdelimo v več; podskupin. Na gledanost vsekakor vplivajo makroekonomski dejavniki okolja, kot so bruto domači proizvod posamezne države (oziroma njen dohodek, torej stopnja razvitosti), število gospodinjstev, prihodki posameznikov oziroma gospodinjstev. Kot dejavniki okolja so, predvsem v zadnjih letih, zelo pomembne tudi nove, alternativne poti za distribuiranje videovsebin, kot so mobilni telefoni in predvsem svetovni splet. Rast dostopa do teh tehnologij in njihova naraščajoča raba lahko (negativno) vplivata na gledanost televizijskih programov, predvsem pri mlajši populaciji, ki nove tehnologije redno uporablja. Na gledanost prav tako vpliva kulturni vidik, spečifičen za vsako okolje, in sičér gre za povprečno število ur gledanja televizije dnevno (te podatke prikazuje pregledniča 1). Kot je moč razbrati, se ta dejavnik v različnih okoljih prečej razlikuje in ni povezan z gospodarsko razvitostjo posamezne države, zato lahko predvidevamo, da je pri ugotavljanju dejavnikov, ki vplivajo na gledanost televizijskih programov (predvsem na mednarodni ravni), prav tako pomemben.

Vpliv dejavnikov okolja na gledanost je v strokovni literaturi razen v redkih primerih, ko so preučevali vpliv gospodarske krize na gledanost (Kušnjerek 2009), zelo slabo analiziran. Kušnjerek (2009) v svojem delu primerja podatke o gledanosti slovenskih televizijskih programov v prvem (četrletju leta 2009 s podatki preteklih štirih let v istem časovnem obdobju. Primerjava je bila narejena na populaciji kot čeloti (vsi nad 4. letom starosti) in pa na delu populacije, pri ka-

Ekonomski dejavniki gledanosti televizijskih programov v Sloveniji

PREGLEDNICA 1 Povprečen dnevni čas gledanosti televizije v urah in minutah po državah

Država	Gledanost	Država	Gledanost
Srbija	05:39	Mehika	03:22
Makedonija	05:18	Malezija	03:18
ZDA	05:04	Južna Afrika	03:16
Grčija	05:03	Švedska	03:10
Hrvaška	04:49	Nova Zelandija	03:08
Madžarska	04:47	Južna Koreja	03:06
Italija	04:18	Irska	03:05
Turčija	04:17	Indonezija	03:01
Poljska	04:14	Avstralija	02:59
Portoriko	04:06	Tajvan	02:41
Libanon	03:41	Kitajska	02:36
Filipini	03:30	Venezuela	02:35
Slovenija	03:28	Tajska	02:11

Povzeto po The Nielsen Company 2010.

teri je vpliv rečesije še najbolj opazen - to je aktivni del populacije, ki so ga dodatno razdelili na starejšo in mlajšo. Prav tako je bila primerjava narejena ločeno za delavnike in konče tedna. Avtor je ugotovil, da dnevne krivulje gledanosti, tako kot mesečna povprečja, zaenkrat ne kažejo nobenih odmikov, ki ne bi bili prisotni tudi v preteklih letih. To lahko pripišemo statičnosti televizijskega medija, za katerega je značilna velika inerčija, in zato pričakujemo, da se bo zaradi rečesije gledanost zelo počasi povečevala. Če bi se gledanost povečala, kar bi pomenilo spremembo navad populacije, bi ostala večja še kar nekaj časa po koncu rečesije.

Druga skupina dejavnikov, ki vplivajo na gledanost, so dejavniki znotraj posameznih televizijskih programov in o njih je v strokovni literaturi na voljo več podatkov. Čeprav v strokovni literaturi ne nletimo na delitev teh dejavnikov v več sklopov, bi jih lahko glede na način preučevanja razdelili v dva sklopa. V prvega sodijo trije dejavniki, in sičér kakovost programa, tip ali vrsta programa ter količina oglasov v programu (Gabszewičz, Laussel in Sonnač 1999, 1-3). V strokovni literaturi najdemo različne modele, s pomočjo katerih preučujejo razmerje med temi dejavniki ter čenami oglaševalskega prostora. Posamezen izdajatelj televizijskega programa se pri oblikovanju svojega programa odloči za vrsto programa, ki ga bo predvajal, to je za razmerje med posameznimi tipi programa, kot so zabavni, informativni, kulturni, športni in drugi programi, ter za kakovost predvajanega programa. Pri tem sklopu dejavnikov lahko vsekakor ugo-

tovimo, da večji kot je delež oglasnega prostora v programu, večje je število gledalcev, ki so pripravljeni preklopiti na konkurenčni televizijski program z manjšim deležem oglasnega prostora (Gabszewicz, Luassel in Sonnac 1999, 2). Prav tako lahko ugotovimo, daje kvalitetnejši program dražji in zato zahteva več oglaševalskega prostora ali pa so cene le-tega višje. Zato je preučevanje ravnotežja med temi dejavniki za izdajatelje televizijskih programov zelo pomembno. Vpliv teh dejavnikov se razlikuje tudi glede na posamezne trge, saj lahko na določenih trgih izdajatelji televizijskega programa količino oglasnega prostora določajo sami, na številnih trgih pa obstajajo nacionalne zakonodaje, ki vsaka na drugačen način regulira in predpisuje zgornjo časovno mejo, ki jo lahko izdajatelji namenijo oglasnim sporočilom.

V drugi sklop dejavnikov, ki znotraj televizijskega programa vplivajo na gledanost, lahko uvrstimo (tudi) število zaposlenih, način financiranja ter obseg lastne produkcije programa. Izdajateljeva sposobnost za produkcijo lastnega programa je pozitivno povezana s prihodki, negativno pa s profitom (Kasuga 2006, 10). To lahko razumemo predvsem v kontekstu visokih produkcijskih stroškov, ki so povezani s produkcijo lastnega programa in so bistveno večji, kot so stroški za kupljeno produkcijo, ter zato negativno vplivajo na dobiček televizijskega podjetja.

V tem prispevku se bomo osredotocili na preučevanje vpliva nekaterih dejavnikov okolja na gledanost televizijskih programov v Sloveniji. Podrobneje bomo to opredelili v naslednji točki. Namen prispevka je ugotoviti, ali ti dejavniki znatno vplivajo na gledanost in ali je njihov vpliv prevladujoč

#### **Metodologija in podatki**

V prispevku smo uporabili naslednja izhodišča, ki so nam bila v pomoč pri postavljanju in preverjanju hipotez. Prvic, BDP je seštevek domače porabe gospodinjstev, investicij, porabe države in neto izvoza. Potrošnja gospodinjstev za medijske dobrine je del skupne potrošnje. Odstotek potrošnje za medijske storitve se je v zgodovini precej povečal. To lahko vidimo tudi v Anketi o povprečno porabljenih denarnih sredstvih gospodinjstev v Sloveniji za televizijske sprejemnike in videorekorderje, ki jo je opravil Statistični urad Republike Slovenije (SURS) med letoma 2000 in 2007, saj je razviden znaten porast porabljenih sredstev za omenjene dobrine (SURS 2010a). Kot navajajo Alexander, Owers in Carveth (1998, 4-5), je povezava med tehnologijo, razvojem izdelkov in vzorcem potrošnje pomembna. Ko postane nov medijski proizvod dostopen, postane isto-

casno konkurent pri potencialni uporabi potrošnika. Tako je npr. televizija znatno zmanjšala potencial radia (kot substitut), videorekorder pa je povecal potencial filmskih studijev (kot komplement). Poleg tega lahko ugotovimo, da je povprečna elastičnost oglaševanja v primerjavi z BDP-jem v 37 državah sveta 1,4. To pomeni, da 1-odstotna sprememba BDP-ja vpliva na 1,4-odstotno spremembo v odhodkih za oglaševanje v isti smeri (Tellis in Tellis 2009, 3). Berreau, Gensollen in Perani (2003, 11-12) v svoji raziskavi o povezavi med stroški programa plačljivih televizijskih programov in njihovimi naročniki ugotavljajo, da je le-ta pozitivno korelirana. Zato lahko predpostavimo, da večji odhodki gospodarstva pri oglaševanju pomenijo večje prihodke televizijskih programov, kar vodi k boljši kakovosti programa.

Vpliv BDP-ja na gledanost je tako lahko pozitiven ali negativen. Dostopnost televizije je v preteklosti vsekakor pozitivno vplivala na gledanost, danes pa lahko prav dostopnost alternativnih možnosti za potrošnjo medijskih dobrin, ki so postale dostopne, na gledanost vpliva negativno. Tako bi radi v raziskavi ugotovili vpliv BDP-ja na gledanost televizij. Ne glede na relativno razvitost Slovenije, ki je predmet preučevanja v tem prispevku, smo v raziskavo zajeli obdobje zadnjih desetih let, ko je gospodarska rast in s tem povezana razvitost države še vedno igrala pomembno vlogo v družbi, zato je mogoče pričakovati prvi, torej pozitiven vpliv BDP-ja na gledanost. Ker pa podatkov o BDP-ju nimamo na voljo na mesečni ravni (SURS jih racuna zgolj četrtletno), bomo namesto BDP-ja kot podatek o ravni razvitosti v Sloveniji v preučevanem obdobju uporabili nadomestne spremenljivke. Namesto BDP-ja bomo uporabili spremenljivko *gospodarsko stanje v Sloveniji v zadnjih dvanajstih mesecih* (SURS 2011). Zanj bomo torej predvidevali, da pozitivno vpliva na gledanost televizijskih programov, saj v boljšem gospodarskem okolju lahko naložimo na več oglaševalskih dejavnosti, posledično je več investicij v sam program, kar pripelje do boljših programov in večje gledanosti.

Nadalje je inflacija (v sedemdesetih letih 20. stoletja), kot v svojem delu trdi Čompaine (1980, 32), vplivala tudi na spremembe v življenjskem slogu gospodinjstev. Avtor se pri tem sklicuje na raziskavo Yankelovicha, Skellyja in Whita (1975, 32), ki je pokazala, da namerava 21 % gospodinjstev v ZDA zmanjšati stroške za revije in časopise, in se tako soočiti z inflacijo. Zato lahko predpostavimo, da bi lahko podoben učinek opazili tudi pri drugih načinih preživljanja prostega časa, kar bi lahko pomenilo večjo gledanost brezplačnih, javnih televizijskih programov. S tem namenom smo v raziskavo vključili spremenljivko *indeks cen življenjskih potrebščin*, za katero predvidevamo, da prav tako pozitivno vpliva na gledanost televizije

v Sloveniji. Spremenljivki *inflacija* (oziroma *indeks cen življenjskih potrebščin*) in *gospodarsko stanje v zadnjih dvanajstih mesecih* sicer kažeta podobno, torej gospodarsko stanje; zato smo drugo spremenljivko vzeli kot merilo razvitosti (namesto BDP-ja), inflacijo pa smo upoštevali zaradi ravnokar opisanega vsebinskega pomena, in v analizo vključili obe spremenljivki.

Lewis (1995, 32) prav tako trdi, daje kupna moč pri odločanju gospodinjestev o tem, koliko bodo porabila za plačljive medije, pomemben dejavnik. Kot nadomestne spremenljivke za kupno moč gospodinjestev smo uporabili kazalnika *zaupanje potrošnikov* in *finančno stanje v gospodinjstvu v zadnjih dvanajstih mesecih*. Za obe pričakujemo, da bosta negativno vplivali na gledanost televizijskih programov, in sičér naj bi manjše zaupanje potrošnikov ter slabše (dolgoročno) finančno stanje gospodinjestev vodila do varčevalnih ukrepov, zaradi česar bi se gledanost povečala - in nasprotno, ob večjem zaupanju potrošnikov in dolgoročno boljšem finančnem stanju gospodinjestev se bo gledanost po naši predpostavki zmanjšala, saj bodo potrošniki več porabili za alternativne oblike preživljanja prostega časa in obveščanja. To lahko podkrepimo z naslednjo ugotovitvijo: upadanje gledanosti televizijskih programov lahko hitro razložimo v okviru mikroekonomskih teorij o odločitvah potrošnikov, ki so poslediča povečane palete možnosti za potrošnjo (Alexander, Owers in Carveth 1998, 14-15). Zato lahko predvidevamo, da se povečanje (dolgoročnega) dohodka oziroma zaupanja potrošnika kaže v večji sposobnosti za uporabo alternativnih, plačljivih oblik zadovoljevanja potreb po obveščanju in zabavi in - posledično - v manjši uporabi (gledanosti) televizije. Predvsem to velja v našem primeru, ko preučujemo vpliv dejavnikov iz okolja na gledanost javnih televizij, katerih najpomembnejša značilnost je ta, da so brezplačno dostopne vsem uporabnikom; povečanje plače bi zato lahko pomenilo manjšo gledanost, kar bi bila poslediča finančnih možnosti za uporabo drugih, plačljivih storitev.

Pri preučevanju vpliva povprečne plače na gledanost televizijskih programov lahko izhajamo iz dejstva, da ekonomske analize predvidevajo, da se posamezna ekonomska enota, v tem primeru gledalec, v zvezi z ekonomskimi odločitvami vede »račionalno«. Ta racionalnost je v tem primeru maksimiziranje uporabnosti in zadovoljstva v okviru ekonomskih zmožnosti. Sledili bomo Friedmanovi teoriji stalnega dohodka (Friedman 1957, 20-37), po kateri se, za razliko od dolgoročnega povečanja (stalnega dohodka), trenutno povečanje dohodka (plače) bolj pretvori v varčevanje - kar pomeni, da posameznik manj denarja takoj nameni za potrošnjo alternativnih oblik

zabave oziroma preživljanja prostega časa in ga, posledično, več nameni obstoječemu načinu potrošnje, torej gledanju televizije. Dohodek bomo merili s trenutno plačo, kar pomeni, da bomo vsako povečanje plače lahko v potrošnikovih očeh zaznali kot povečan dohodek, ki ga bo namenil potrošnji za večjo gledanost televizijskih programov (in ne kot pri dolgoročnem finančnem stanju, ko bo svoje preferenče spremenil tako, da bo iskal alternative gledanju televizijskih programov). Tako torej lahko predpostavljamo, da bo povečanje plače vplivalo na povečano gledanost televizije.

Za potrošnjo avdiovizualnih dobrin velja, da je odvisna od okusa in posameznikovega investiranja v razvijanje le-tega. Zato je končna odločitev o tej potrošnji omejena s časom, ki ga ima gledalec na voljo, in je odvisna od prihodkov (Debande in Čhetrit 2001, 32). Prihodke smo že obravnavali, pri vplivu brezposelnosti na gledanost televizijskih programov pa lahko uporabimo tezo, da večje število brezposelnih povečuje gledanost televizijskih programov, ker imajo brezposelni več prostega časa in s tem posledično več časa za gledanje javne, neplačljive televizije. Prav tako imajo brezposelni manjše finančne možnosti za alternativno preživljanje prostega časa. Zato predpostavljamo, da bo brezposelnost pozitivno vplivala na gledanost javne televizije.

Če povzamemo naše hipoteze in jih analitično zapišemo, so torej naslednje:

- H1 *Gospodarsko stanje pozitivno vpliva na gledanost televizije.*
- H2 *Indeks cen življenjskih potrebščin pozitivno vpliva na gledanost televizije.*
- H3 *Kazalnik zaupanja potrošnikov negativno vpliva na gledanost televizije.*
- H4 *Finančno stanje v gospodinjstvu v zadnjih dvanajstih mesecih negativno vpliva na gledanost televizije.*
- H5 *Plača posameznikov pozitivno vpliva na gledanost televizije.*
- H6 *Brezposelnost pozitivno vpliva na gledanost televizije.*

V prispevku bomo uporabili model linearne multiple regresije, in si čer bomo preučili odvisnost gledanosti različnih televizij (glej v nadaljevanju) od predstavljenih kazalnikov v Sloveniji. Model, ki ga bomo torej preverili, je:

$$\text{gledanost} = a + \hat{1}\text{GOSP} + \hat{2}\text{ICZP} + \hat{3}\text{ZAUP} + \hat{\text{FIN}} \\ + p_5\text{PP} + p_6\text{BP} + E,$$

kjer je GOSP gospodarsko stanje, ICZP predstavlja indeks cen življenj-

skih potrebščin, ZAUP je kazalnik zaupanja potrošnikov, FIN finančno stanje gospodinjestev v zadnjih dvanajstih mesecih, PP je povprečna plača in BP brezposelnost.

Model bomo preverili ločeno za skupno gledanost vseh televizijskih programov, za gledanost državnih televizijskih programov, večjih komercialnih televizijskih programov, ki geografsko pokrivajo čelotno Slovenijo (oziroma njen večji del), in ostalih televizijskih programov. Poleg preverjanja postavljenih hipotez bi radi preučili tudi, ali določeni dejavniki iz okolja različno vplivajo na te skupine televizijskih programov ali pa na vse skupine vplivajo enako.

V raziskavi bomo uporabili naslednje podatke: podatke o gledanosti komercialnih in nacionalnih televizijskih medijev v obdobju od leta 2000 do 2009 na mesečni ravni, pridobljene v podjetju AGB - Nielsen, d. o. o., ki se v Sloveniji ukvarja s pridobivanjem podatkov o gledanosti televizijskih programov. Podatke so pridobili s pomočjo t. i. »people metrov«, naprav, ki v gospodinjstvih beležijo, kaj posamezni člani gospodinjstva gledajo, in podatke posredujejo v bazo podatkov v podjetju. V merjenje gledanosti je bil vključen vzorec 450 gospodinjestev iz vse Slovenije.

Poleg teh smo uporabili tudi podatke o indeksu cen življenjskih potrebščin (verižni indeks) (SURS 2010b), kazalnike zaupanja potrošnikov, podatke o finančnem stanju v gospodinjstvih v zadnjih dvanajstih mesecih ter o gospodarskem stanju v Sloveniji (SURS 2011). Uporabili smo še podatke o povprečni bruto plači, ki smo jih prav tako pridobili na spletni strani suRS-a (2010c; 2010d; 2010e). V prispevku pa smo uporabili še podatke o številu brezposelnih po mesecih od leta 2000 do 2009, ki smo jih pridobili na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ 2010).

V raziskavo smo želeli vključiti tudi druge podatke, kot so alternativne poti za distribuiranje videovsebin, in sičér gibanje števila mobilnih telefonov in predvsem števila širokopasovnih internetnih priključkov, ki ponujajo alternativen način pridobivanja informacij in zabave, pa tudi podatke o nekaterih alternativnih načinih preživljanja prostega časa, kot so obiski kinematografov in gledališča. Vendar jih na žalost nismo mogli pridobiti na mesečni ravni, zato jih v raziskavo nismo uvrstili.

### Rezultati

Pri danem modelu je linearna multipla regresija dala rezultate, ki smo jih pridobili s programskim paketom SPSS in jih predstavljamo v pregledniči 2. Pred izvedbo multiple regresije smo preverili veljavnost predpostavk, tako da smo preko porazdelitev (histogrami, izra-



čuni mer asimetrije (skewness) in sploščenosti (kurtosis)) ugotovili, da podatki ne odstopajo značilno od normalne porazdelitve, kjer pa je bilo odstopanja vseeno zaznati (asimetrija oziroma porazdelitev z več: vrhovi, kot so nakazovali histogrami), pa velikost vzorca ( $n = 120$ ) zagotavlja, daje tudi vzorčna porazdelitev približno normalna. Predpostavka o normalni porazdelitvi spremenljivk torej ni bila (znatno) kršena. Razsevni grafikon med odvisnimi in posameznimi neodvisnimi spremenljivkami ne kažejo na nelinearen vzoreč, zato je uporaba linearne regresije s tega vidika dopustna. Tudi predpostavka o homoskedastičnosti ne kaže na kršitve, kot prikazuje razsevni grafikon standardiziranih očenjenih vrednosti odvisne spremenljivke in standardiziranih ostankov (kjer ni razbrati vzorca). Tudi ostanki (histogram, normalni grafikon opazovanih in napovedanih kumulativnih verjetnosti (angl. *Normal PP Plot*)) kažejo na izpolnitev predpostavke o normalni porazdelitvi. V primeru vključitve spremenljivk brezposelnosti in povprečne plače se postavi vprašanje prisotnosti multikolinearnosti, vendar tega ni bilo zaznati v zaskrbljujočem obsegu (kazalnik VIF ima vrednost okoli 8 oziroma toleranča je okoli 0,12, korelačijski koeficient med tema spremenljivkama pa je -0,8). Prav tako trenutna plača in finančno stanje v gospodinjstvih (ki sta v modelu zaradi različne vsebine, kot smo opredelili v prejšnji točki) kažeta nizko stopnjo povezanosti, korelačijski koeficient med njima namreč znaša -0,27. Podobno velja za spremenljivki *indeks cen življenjskih potrebščin* in *gospodarsko stanje v zadnjih dvanajstih mesecih* (ker bi bili lahko obe merilo za gospodarsko stanje, čeprav imata vsebinsko različno vlogo, kot smo razložili v prejšnji točki) - medsebojna povezanost je sičér pozitivna, vendar izredno nizka, saj korelačijski koeficient znaša manj kot 0,1. Iz nizke vrednosti determinacijskega koeficienta (glej v nadaljevanju) pa je moč razbrati, da določeni pomembni dejavniki vseeno niso bili vključeni v analizo, čemur sta botrovali najprej ovira pri dostopu do podatkov in sama odločitve, da bomo v tem članku preučili zgolj zunanje vidike dejavnikov gledanosti televizijskih programov.

Rezultati, ki so v pregledniči 2 odebeltjeni, imajo statistično značilen vpliv, ostali pa statistično značilnega vpliva nimajo. Ne glede na statistično značilnost pa rezultati iz pregledniče 2 kažejo, da so v vseh primerih (pri vseh gledanostih, torej pri skupni ter ločeno po drugih treh kategorijah: državna, komercialna, ostale TV) smeri očenjenih koeficientov enake - kar govori v prid občutljivosti doseženih rezultatov.

Prva hipoteza je predpostavila, da je vpliv gospodarskega stanja na gledanost televizije pozitiven, kar potrjujejo tudi rezultati iz pregle-

PREGLEDNICA 2 Rezultati regresijske analize odvisnosti gledanosti televizije od spremenljivk okolja

Spremenljivke	Odvisne spremenljivke			
	Gledanost skupaj	Gledanost državna TV	Gledanost komerč. TV	Gledanost ostale TV
Konstanta	-1555346,604 (0,008)	-608399,632 (0,031)	-735815,777 (0,002)	-211131,195 (0,094)
Gospodarsko stanje v Sloveniji v zadnjih dvanajstih mesecih	2234,215 (0,000)	1057,414 (0,000)	827,631 (0,000)	349,170 (0,000)
Indeks čen življenjskih potrebščin	11916,374 (0,035)	4584,550 (0,092)	6005,936 (0,009)	1325,888 (0,276)
Kazalnik zaupanja potrošnikov	-1442,640 (0,017)	-907,768 (0,002)	-401,621 (0,099)	-133,251 (0,304)
Finančno stanje v gospodinjstvih v zadnjih dvanajstih mesecih	-1418,127 (0,010)	-458,237 (0,083)	-921,307 (0,000)	-38,583 (0,744)
Povprečna plača	274,006 (0,000)	93,842 (0,000)	99,775 (0,000)	80,390 (0,000)
Brezposelnost	3,110 (0,000)	1,333 (0,000)	1,161 (0,000)	0,616 (0,000)
Popravljen determinacijski koeficient R <sup>2</sup>	0,326	0,221	0,293	0,643

OPOMBE Navedene vrednosti so parčialni regresijski koeficienti, pod njimi pa so v oklepajih vrednosti točne stopnje značilnosti, t. i. P-vrednosti. Velikost vzorca v vseh primerih:  $n = 120$ . Pripravljeno na podlagi podatkov SURS-a (2010a; 2010b; 2010c; 2010d; 2010e; 2011), ZRSZ (2010) in podatkov o gledanosti komercialnih in nacionalnih televizijskih medijev v obdobju od leta 2000 do 2009 na mesečni ravni, pridobljenih v podjetju AGB - Nielsen, d. o. o.

dniče 2. Torej lahko sklepamo, da se dobro gospodarsko stanje (gledano dolgoročno) pokaže v boljšem poslovanju televizijskih podjetij (več: prilivov od oglaševanja in podobno), poslediča česar sta boljši program in večja gledanost. Res je, da z obstoječimi podatki in preučevanjem zgolj dejavnikov okolja o predstavljeni povezavi zgolj sklepamo, vendar smo - ne glede na to - prvo hipotezo z našimi izračuni potrdili.

Tudi vpliv inflacije na gledanost je, kot kažejo ocenjeni parčialni regresijski koeficienti v preglednici 2, pozitiven - z večjo inflacijo se torej, v skladu z nekaterimi raziskavami (npr. Compaine 1980; Lewis 1995), zmanjšajo izdatki za alternativne načine obveščanja, zabave in preživljanja prostega časa, gledanost televizijskih programov pa se poveča (v Sloveniji vseeno težko ločimo med državnimi in komercialnimi televizijami glede na plačevanje naročnin in podobno, zato

vse štiri kategorije gledanosti s tega vidika obravnavamo kot enakovredne). S tem smo potrdili tudi drugo hipotezo.

Hipotezi 3 in 4 govorita o zaupanju potrošnikov ter dolgoročnem finančnem stanju v gospodinjstvih - v obeh primerih naj bi bil vpliv na gledanost negativen (nezaupanje in slabše finančno stanje povzročata varčevanje in torej povečanje gledanosti). Podatki iz preglednice 2 potrjujejo zastavljeni hipotezi.

Povprečna plača statistično značilno pozitivno vpliva tako na skupno gledanost kot tudi na gledanost državne in komercialne televizije ter drugih televizijskih programov. To je v skladu z našo hipotezo 5. Na tej točki, in posebej v primerjavi s hipotezo 4, lahko torej potrdimo veljavnost teorije stalnega dohodka pri izdatkih za televizijske programe oziroma za samo gledanost televizijskih programov.

Ugotovili smo še, da brezposelnost pozitivno vpliva na gledanost v vseh preučevanih primerih, kar potrjuje našo hipotezo, da imajo brezposelni ljudje več časa in ga, posledično, lahko porabijo za gledanje televizije.

Preko popravljenega determinacijskega koeficienta lahko ugotovimo, da dejavniki okolja, ki smo jih vključili v raziskavo, na gledanost televizijskih programov ne vplivajo odločilno (le okoli 30 odstotkov variabilnosti gledanosti lahko pojasnimo z linearnim vplivom preučevanih dejavnikov). Le pri ostalih televizijskih programih je ta odstotek bistveno višji (preko 60), kar kaže na to, da imajo ti dejavniki pri gledanosti tovrstnih televizij precej pomemben vpliv. Očitno pa imajo drugi dejavniki prevladujočo vlogo pri vplivu na gledanost (drugih) televizijskih programov in seveda na gledanost v celoti. Pri dejavnikih iz okolja, ki nam jih ni uspelo vključiti v raziskavo, so po našem mnenju še posebej značilni dejavniki, kakršen je število mobilnih telefonov in širokopasovnih povezav. Ekonomska dostopnost le-teh lahko negativno vpliva na gledanost televizijskih programov, saj omogočajo alternativen način pridobivanja informacij, ki so na voljo tako rekoč v vsakem trenutku. Prav tako ponujajo alternativo pri zabavnih storitvah, še posebej v zadnjem času, ko narašča priljubljenost tako imenovanih družabnih omrežij.

### **Zaključki**

Pri preučevanju vpliva dejavnikov okolja na gledanost televizij v Sloveniji v obdobju od leta 2000 do 2009 so podatki na mesečni ravni pokazali, da gospodarsko stanje, inflacija, plača in brezposelnost pozitivno, zaupanje in finančno stanje v gospodinjstvih pa negativno vplivajo na gledanost. S tem smo potrdili vseh šest postavljenih hipotez. Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da boljše gospodar-

sko stanje pozitivno vpliva na gledanost; prepricani smo, da gre v ozadju te povezave za povecano oglaševanje, prihodke, naložbe ter boljšo vsebino programov. Žal zaradi podatkov, ki so nam bili dostopni, in ker smo proučevali zgolj dejavnike okolja, tega v pricujočem prispevku nismo ugotavljali, se pa s tem odpira pomembno področje za nadaljnje raziskave, ki morajo vključevati tudi notranje dejavnike televizijskih programov. V prid temu govorijo tudi vrednosti determinacijskih koeficientov, ki (v večini primerov) puščajo precej prostora za upoštevanje dodatnih dejavnikov. Pri širitvi raziskave bi morali vključiti še druge dejavnike: kakovost in zvrst programa sta pri odločitvah uporabnikov za to, da bodo spremljali določen televizijski program, vsekakor ključni. Prav ta vidik odpira mnogotere možnosti za nadgrajevanje raziskave, ki smo jo predstavili v tem prispevku. V tuji literaturi posvečajo veliko pozornosti prav tem vplivom na gledanost, predvsem z vidika povečevanja ekonomskega učinka, na katerega ima gledanost prevladujoč vpliv. Analize so usmerjene predvsem v preučevanje vpliva oglaševalskih vsebin v televizijskem programu, saj te pozitivno vplivajo na prihodke, hkrati pa negativno na gledanost. Prav tako bi bilo raziskovanje smiselno razširiti na druge trge in s tem preučiti tudi razlike v vplivu dejavnikov okolja na gledanost televizijskih programov.

Po drugi strani smo potrdili tudi domnevo, da večje nezaupanje potrošnikov, višja inflacija ter slabše dolgoročno finančno stanje povzročajo večjo gledanost televizijskih programov. Prav tako se je izkazalo, da pri večji brezposelnosti očitno pretehta tudi vidik več prostega casa (in manj sredstev za alternativne možnosti preživljanja prostega casa in obveščanja), saj se gledanost televizije zato poveča. Ne nazadnje je pomemben sklep naše raziskave tudi v tem, da se je pri gledanosti očitno posredno potrdila teorija stalnega dohodka, saj se, dolgoročno gledano, gledanost televizijskih programov zmanjša, ko se izboljša dohodek (po predvidevanjih zaradi alternativnih možnosti obveščanja, zabave in preživljanja prostega casa), trenutno povečanje dohodka pa je usmerjeno bolj v varčevanje in posledično manj v potrošnjo alternativ televiziji - zato se gledanost poveča. Tudi na tej točki odpiramo pomembna vrata nadaljnjim raziskavam: vanje bi bilo treba vključiti še več dejavnikov, predvsem tistih, ki so neposredno vezani na potrošnjo gospodinjstev.

Z rezultati raziskave smo potrdili tudi predpostavko, da tako place kot brezposelnost pozitivno vplivajo na gledanost televizijskih programov, kar je z vsebinskega vidika presenetljivo: zaradi večje brezposelnosti se gledanost poveča, poleg tega pa pri večji brezposelnosti pričakujemo tudi nižje dohodke. To, ponovno, odpira vrata na-

daljnjim raziskavam. Smiselno bi bilo ugotoviti, kaj je v ozadju te skladnosti pri vplivu plač in brezposelnosti na gledanost. Bi se ta vpliva v praksi lahko medsebojno izključila (če bi bila brezposelnost večja in dohodki nižji)? Razlago lahko iščemo v tem, da se je povečala brezposelnost na delovnih mestih z nižjimi dohodki in tako vplivala na dvig povprečne plače v gospodarstvu. Še posebej v zadnjih letih gospodarske krize, ki je prizadela podjetja v delovno intenzivnih panogah dejavnosti, je tovrstna razlaga videti precej verjetna. Ne glede na to pa se s tem zastavljajo za raziskavo te problematike pomembna vprašanja o vplivu strukture brezposelnosti na gledanost, o vplivu gospodarske krize na gledanost in podobno. Z vpeljavo primernih spremenljivk, med njimi tudi nepravilnih spremenljivk za merjenje vpliva v različnih obdobjih oziroma njegove nelinearnosti, bo v prihodnjih raziskavah to vprašanje prav gotovo mogoče razjasniti.

#### Opombe

1. Izraz javna televizija v prispevku razumemo v osnovnem pomenu, in sicer je to televizija, ki je distribuirana do vseh potencialnih uporabnikov. Da ne bi prišlo do napačnega razumevanja, bomo v prispevku za televizijske programe javnega zavoda RTV SLO, ki jih v javnosti pogosto imenujemo javna televizija, uporabljali izraz državna televizija.
2. V angleški literaturi se uporablja izraz *two-sided market*, v prispevku bomo uporabljali neposreden prevod tega izraza.
3. Izraz *mixed economy* v tuji literaturi uporabljajo za trge, na katerih so navzoče tako javne kot komercialne televizije.
4. Prevedeni izraz za *social welfare*, ki ga v tuji literaturi pogosto uporabljajo. Izraz lahko razumemo tudi kot koristnost oziroma uporabnost za uporabnika, v tem primeru gledalca.

#### Literatura

- Alexander, A., J. Owers in R. Carveth. 1998. *Media Economics: Theory and Practise*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Arman, V. F., in I. Popescu. 2007. »Stochastic Revenue Management Models for Media Broadcasting.« <http://faculty.insead.edu/popescu/ioana/Papers/AramanPopescu.pdf>
- Berreau, M., M. Gensollen in J. Perani. 2003. »The Relationship between Program Production Costs and Audiences in the Media Industry.« <http://ses.telecom-paristech.fr/bourreau/Recherche/scale.pdf>
- Compaine, B. M. 1980. *The Newspaper Industry in the 1980s: An Assessment of Economics and Technology*. White Plains, NY: Knowledge Industry Publications.
- Debande, O., in G. Chetrit. 2001. »The European Audiovisual Industry: An Overview.« [http://www.eib.org/attachments/pj/pjaudio\\_en.pdf](http://www.eib.org/attachments/pj/pjaudio_en.pdf)

- Deleersnyder, B., M. Dekimpe, J. B. E. M. Steenkamp in P. Leeflang. 2007. »The Role of National Culture in Advertising's Sensitivity to Business Cycles: An Investigation Across All Continents.« <http://repub.eur.nl/res/pub/10890/ERS-2007-095-MKT.pdf>
- Friedman, M. 1957. *A Theory of the Consumption Function*. Princeton, NJ: Princeton University Press. <http://www.nber.org/books/frie57-1>
- Gabszewicz, J., D. Laussel in N. Sonnac. 1999. »TV-Broadcasting Competition and Advertising.« <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?oi=10.1.1.66.8620&rep=rep1&type=pdf>
- Kasuaga, N. 2006. »Determinants of Profit in the Broadcasting Industry: Evidence from Japanese Micro Data.« *Information Economics and Policy* 18 (2): 216-228.
- Kind, H. J. 2007. »Competition for Viewers and Advertisers in a TV Oligopoly.« *Journal of Media Economics* 20 (3): 211-233.
- . 2009. »Business Models for Media Firms: Does Competition Matter for How They Rise Revenue.« *Marketing Science* 28 (6): 1112-1128.
- Kušnjerek, B. 2009. Ali recesija že vpliva na gledanost televizije? <http://www.dmslo.si/media/marketinski-fokus-36-kusnjerek.pdf>
- Lamey, L., B. Deleersnyder, M. G. Dekimpe in J. B. E. M. Steenkamp. 2007. »How Business Cycles Contribute to Private-Label Success: Evidence from the United States and Europe.« *Journal of Marketing* 71 (1):1-15.
- Lewis, R. 1995. »Relation Between Newspaper Subscription Price and Circulation, 1971-1992.« *The Journal of Media Economics* 8(1): 25-4<sup>1</sup>.
- Nilakantan, R. 2010. »Program Content and Advertising Levels in a Mixed Economy FTA Television Broadcast Industry.« [http://drgaurav.org/rahuVRahul\\_N\\_Job\\_Paper.pdf](http://drgaurav.org/rahuVRahul_N_Job_Paper.pdf)
- SURS. 2010a. »Povprečna porabljena denarna sredstva gospodinjstev, Slovenija, letno 2000-2007.« [http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=081120is&ti=Povpre%E8na+porabljena+denarna+sredstva+gospodinjstev%2c+Slovenija%2c+letno&path=../Database/Dem\\_soc/08\\_zivljenjska\\_raven/08112\\_poraba\\_gospodinjstev/&lang=2](http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=081120is&ti=Povpre%E8na+porabljena+denarna+sredstva+gospodinjstev%2c+Slovenija%2c+letno&path=../Database/Dem_soc/08_zivljenjska_raven/08112_poraba_gospodinjstev/&lang=2)
- . 2010b. »Indeksi cen življenjskih potrebščin po COICOP/HICP po skupinah in podskupinah, Slovenija, mesečno 2000-2009.« [http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=040060is&ti=&path=../Database/Ekonomsko/04\\_cene/04006\\_iczp/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=040060is&ti=&path=../Database/Ekonomsko/04_cene/04006_iczp/&lang=2)
- . 2010c. »Povprečne mesečne place in indeksi povprečnih mesečnih plac po dejavnostih, podatki v slovenskih tolarjih in informativni preračuni v evre, Slovenija, mesečno (stara metodologija) 2000-2004.« [http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=070109is\\_EUR&ti=&path=../Database/EUR/07/10\\_place/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=070109is_EUR&ti=&path=../Database/EUR/07/10_place/&lang=2)
- . 2010d. »Povprečne mesečne place po dejavnostih, podatki v slo-

Ekonomski dejavniki gledanosti televizijskih programov v Sloveniji

- venskih tolarjih in informativni preračuni v evre, Slovenija, mesečno, 2004-2006.« [http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=070101\\_is\\_EUR&ti=&path=../Database/EUR/07/io\\_place/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=070101_is_EUR&ti=&path=../Database/EUR/07/io_place/&lang=2)
- . 2010e. »Povprečna mesečna plača (nova metodologija, od jan. 2006 v EUR), Slovenija, mesečno, 2007-2009.« <http://www.stat.si/indikatorji.asp?id=29&začobd=i-2007>
- . 2011. »Anketa o mnenju potrošnikov, originalni podatki ter podatki, iz katerih so izločeni vplivi sezone in koledarja, Slovenija, mesečno, 2000-2010.« [http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=081160is&ti=&path=../Database/Dem\\_soc/08\\_zivljenjska\\_raven/08n6\\_mnenje\\_potrosnikov/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=081160is&ti=&path=../Database/Dem_soc/08_zivljenjska_raven/08n6_mnenje_potrosnikov/&lang=2)
- Tellis, G. J., in K. Tellis. 2009. »A Critical Review and Synthesis of Research on Advertising in a Recession.« <http://www-bcf.usc.edu/~tellis/AdReview.pdf>
- The Nielsen Company. 2010. »How People Watch.« Consumer Report, August.
- Yankelovich, Skelly and White, Inc. 1975. *A Study of the American Family and Money: The General Mills American Family Report 1974-75*. Minneapolis, MN: General Mills.
- ZRSZ. 2010. »Število registrirano brezposelnih oseb v Sloveniji po mesecih.« [http://www.ess.gov.si/trg\\_dela/trg\\_dela\\_v\\_stevilkah/registrirana\\_brezposelnost#Slovenija](http://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah/registrirana_brezposelnost#Slovenija)





# Managerji HRM in njihove etične dileme

MATEJA PRIMOŽIC in DANA MESNER ANDOLŠEK  
*Univerza v Ljubljani, Slovenija*

Douglas Renwič (2003) meni, da kadrovski strokovnjaki v organizacijah igrajo vlogo »varuha« dobrega počutja delavcev, vendar morajo tudi spreminjati dobro počutje zaposlenih. Glede na Ulričov model (1998) pa kadrovski strokovnjaki, kot »varuhi« dobrega počutja zaposlenih, igrajo tudi vlogo strateških partnerjev, upravljavcev sprememb in predstavnikov delavcev. Gandtz in Hayes (1988) analizirata nekaj področij, na katerih lahko govorimo o etičnih konfliktih med opravljanjem tovrstnih vlog: diskriminacija, psihološko testiranje, nasprotovanje sindikatov, načrtovanje pretoka dela, negotovost zaposlitve, disiplina, zaupnost, zasebnost in odpuščanje delovne sile. V tem članku bomo raziskali področje morebitnih in dejanskih etičnih konfliktov kadrovskih strokovnjakov. Katere so njihove najpomembnejše osebne in poklične vrednote? Na katerih področjih se pojavi etični konflikt? In kako te konflikte rešujejo v vsakodnevni praksi? Poskušali smo ugotoviti, kdo med njimi ima težave zaradi velikega etičnega konflikta in kako se z njimi spopadajo. Ugotovili smo, da najbolj trpijo managerji na vodilnih položajih in tisti, ki ta poklič opravljajo dlje časa. Zanimalo nas je tudi, kakšno vlogo imajo pri tem etični kodeksi.

*Ključne besede:* kadrovski strokovnjaki, etične dileme, vloga upravljanja s človeškimi viri v organizaciji

## Uvod

Zaradi turbulentnega gospodarskega okolja, ki se je oblikovalo v zadnjih treh desetletjih (Reič 2008), je vloga kadrovskih strokovnjakov postala težavna; odpuščanja delavcev se kar vrstijo (Feldman in Leana 1993), zaposlitve so izjemno negotove, vedno več je fleksibilnih oblik zaposlovanja (Gallie 2009). Na eni strani je zasebnost posameznikov vedno bolj zavarovana, po drugi strani pa nove tehnologije omogočajo vedno večji vdor na zasebno področje, kar kadroviki uporabljajo za selekcijo kadrov, vedno bolj tudi za nadzor zaposlenih (Otensmeyer and MěCarthy 1996). Po drugi strani obstajajo zagovorniki pogleda na upravljanje s človeškimi viri, ki temelji prav na kadrovskih virih in ima upravljanje s človeškimi viri za bistveno organizacijsko kompetenčo pri doseganju kompetitivne

prednosti prek upravljanja s človeškimi viri (Greenwood 2002; Savolainen 2000). Na zaposlene je torej treba gledati kot na dolgoročno naložbo in ne kot na strošek (Mariappandar 2003). Ulrich (1998) z navajanjem treh ključnih vlog kadrovskih strokovnjakov zariše polje njihovega delovanja. V teh treh vlogah je po našem mnenju skrit tudi konflikt, ki ga je treba nenehno reševati.

Ideja, ki nas je vodila skozi celoten članek, se veže na že omenjeno temo. Trdimo namreč, da je *osnovna težava kadrovskih managerjev v tem, da so mediatorji med zaposlenimi in managementom oziroma drugimi deležniki in so potemtakem posledično tudi razpeti med svojo (primarno) socialno in vedno bolj prevladujočo ekonomsko vlogo*. Od tod izhaja tudi večina etičnih dilem, saj se v večini primerov postavlja vprašanje, komu in kako v določeni situaciji ugoditi, pri vsem tem pa ravnati v skladu z zakoni, predpisi in, nenazadnje, etičnimi standardi.

#### **Upravljanje s «človeškimi viri in etika**

Upravljanje s človeškimi viri je splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, kar pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi (Možina 2000, 7). Upravljanje s človeškimi viri je »produktivna uporaba ljudi za doseganje strateških poslovnih ciljev organizacije in zadovoljevanje individualnih potreb zaposlenih« (Greenwood 2002, 261). Medtem ko je prva definicija, gledano z etičnega stališča, še nevtralna, za drugo tega ne moremo trditi. Če govorimo o etičnosti kadrovskega managementa, se torej zaplete že pri samem začetku, pri definiciji. Takoj ko govorimo o upravljanju z ljudmi, o uporabi (večkrat čelo izrabi) ljudi (Harry 2008), zaposlene že avtomatično postavimo v položaj sredstva za doseganje čilja. Kantova etika poudarja spoštovanje ljudi. V njegovem teoretičnem pristopu k univerzalnemu moralnemu zakonu obstaja formula, po kateri ima vsak človek v sebi končni cilj, ki zahteva, da je človečnost v osebi vsakega posameznika spoštovana kot njegov končni cilj (Kant 1990, 180). Upoštevajoč: to maksimo namreč: zlahka odkrijemo moralne zmote v človeškem delovanju. Kantova etika, če jo uporabimo za podjetja, je v nasprotju s poslovanjem tistih podjetij, ki stremijo samo k dobičku in v ta namen tudi izrabljajo zaposlene. V takšnih podjetjih, tudi če poudarjajo pomen človeškega potenciala, gre le za doseganje čim boljšega poslovnega rezultata. Kant (1990, 130) pravi, da je treba spoštovati dostojanstvo drugih ljudi in jih sprejeti kot razumna bitja. Moralni kodeks se mora nanašati na vsakega posameznika v vseh okoliščinah (Legge 1996). To je zah-

teva po univerzalnosti, ko jo navaja Kant. Človek ne sme biti sredstvo, saj ga s tem avtomatično izrabimo za doseganje lastnih ciljev, in to brez njegovega polnega in svobodnega zavedanja in pristanka (Greenwood 2002). Kantovo etiko lahko apliciramo na t.i. »mehki« kadrovski management,<sup>1</sup> in v skladu s tem je tudi Bowiejva (2002) trditev, da je posamezniku treba priskrbeti delo, ki bo imelo zanj nek pomen. Z vprašanjem etičnosti kadrovskega managementa se ukvarja Rowan (2000), saj poudarja naslednje osnove moralne pravice zaposlenih:

- pravično plačilo, osnovano na konceptu enakosti, distributivne pravičnosti, avtonomije, spoštovanja;
- varnost delovnega mesta, osnovana na principih spoštovanja in izogibanja škodovanju;
- ustrezno ravnanje s posameznikom, osnovano na konceptih spoštovanja, pravičnosti in iskrenosti;
- zasebnost, osnovana na konceptu spoštovanja, svobode in avtonomije.

Ko razmišljamo o eticnih problemih, s katerimi se srečujejo kadrovski strokovnjaki, se velikokrat postavi vprašanje, zakaj so ravno zaposleni tisti deležniki, ki jim tako hitro radi odrečejo njihove pravice. Pogosto namrec slišimo o pomanjkanju sredstev za nagrade, izobraževanja, o odpuščanju odvecne delovne sile, o neplacevanju socialnih prispevkov za zaposlene, o neizplacevanju plac ipd. Vse to v imenu ustvarjanja dobicka in potemtakem tudi zadovoljstva drugih deležnikov. Seveda tu ne gre za to, da bi morali biti vsi zadovoljni, pač pa za problem, da prihaja do sistematicnega prikrajšanja točno določenih deležnikov.

Eticne probleme, s katerimi so obremenjeni kadrovski managerji, smo povzeli iz teorije, navedene v preglednici 1, in jih razvrstili glede na število navajanj ali citatov v literaturi. Nekatere izmed njih smo v naši raziskavi posebej izpostavili in poskusili ugotoviti, koliko so aktualni pri slovenskih kadrovskih strokovnjakih.

Eticne probleme, navedene v preglednici 1, lahko po Čarrollu (2002) razdelimo v štiri kategorije: (1) problemi, ki se nanašajo na *pravičnost* (kot na primer place izvršilnih delavcev, primerljiva vrednost izdelkov in njihovih cen); (2) problemi, ki se nanašajo na *pravice*, kot so pravica do nadzora s strani podjetja, pravica do zdravja zaposlenih, pravica do zasebnosti, varstva pred spolnim nadlegovanjem, do politike enakih možnosti; (3) problemi, ki se nanašajo na *poštenost* (kot na primer konflikt interesov, podkupovanje in korupcija, varnost podatkov o zaposlenih); (4) problemi, ki se nanašajo

PREGLEDNICA 1 Etični problemi

Problem	Avtor, kije obravnaval problem in je bil citiran v drugem delu	Št. citatov
Enake možnosti pri zaposlovanju, nagrajevanju, ocenjevanju ...	Berenbeim v Carroll 2002 Danley v Payne in Wayland 1999 Maclagan v Wood 1997 Westen v Wood 1997 Arvy in Renz v Wood 1997 Miller v Barret 1997 Wiley 2000 Greenwood 2002 Ciulla 2002 Vernon-Wortzel v Berlogar 2000	10
Diskriminacija (spolna, nacionalna ipd.)	Wiley 2000 Greenwood 2002 Vernon-Wortzel v Berlogar 2000 Cassel v Berlogar 2000 Boatright v Berlogar 2000 Danley v Payne in Wayland 1999 Gantz in Hayes v Payne in Wayland 1999 Westen v Wood 1997	8
Negotovost zaposlitve	Winstanley in dr. 1966 Gantz in Hayes v Payne in Wayland 1999 Beardwell in Holden v Wood 1997 Handy v Wood 1997 Greenwood 2002 Mellahi v Wood 2003 Boatright v Berlogar 2002	7
Nadzorovanje zaposlenih prek oblikovanja dela, opisov delovnih mest, timskega dela, kompetenčnih modelov, oblikovanja organizacijske kulture	Winstanley, Woodall in Heery 1996 Gantz in Hayes v Payne in Wayland 1999 O'Doherty v Wood 1997 Woodal v Barrett 1999 Winstanely v Barrett 1999 Greenwood 2002 Ciulla 2002	7

*Nadaljevanje na naslednji strani*

na *izvajanje korporativne moči* preko komisij, odborov, političnega delovanja, zagotavljanja varnosti izdelkov in delovnega mesta, okoljevarstvenih ukrepov, korporativnih prispevkov v politiki, zaprtja delovnih mest.

1. Med probleme, ki se nanašajo na pravičnost, lahko uvrstimo (pregledniča 1) pošteno plačilo za delo, razlike v plačah, odločanje na podlagi stroškov in ne družbene odgovornosti, izkoriščanje delovne sile in okolja v deželah tretjega sveta.
2. Med probleme, ki se nanašajo na praviče, sodijo dileme glede

Managerji HRM in njihove etične dileme

PREGLEDNICA I *Nadaljevanje s prejšnje strani*

Problem	Avtor, kije obravnaval problem in je bil citiran v drugem delu	Št. citatov
Pošteno plačilo za delo, razlike v plačah	Berenbeim v Carroll 2002 Miller v Barrett 1999 Wiley 2000 Greenwood 2002 Mellahi v Wood 2003 Ciulla 2002	6
Zasebnost (tudi npr. psihološka testiranja)	Berenbeim v Carroll 2002 Gantz in Hayes v Payne in Wayland 1999 Winstanley v Barrett 1999 Greenwood 2002 Ciulla 2002	5
Zaupanje oziroma zloraba zaupanja	Danley v Payne in Wayland 1999 Gantz in Hayes v Payne in Wayland 1999 Wiley 2000 Greenwood 2002 Beauchamp in Bowie v Berlogar 2000	5
Spolno nadlegovanje	Berenbeim v Carroll 2002 Danley v Payne in Wayland 1999 Wiley 2000 Vernon-Wortzel v Berlogar 2000	4
Konflikt interesov, neenakomerna razdelitev tveganja	Berenbeim v Carroll 2002 Winstanley, Woodall in Heery 1996 Winstanley v Barrett, 1999 Boatright v Berlogar 2000	4
Varnost, zdravje na delovnem mestu	Berenbeim v Carroll 2002 Vernon-Wortzel v Berlogar 2002 Boatright v Berlogar 2002	3
Sindikalno delovanje, svoboda govora	Gantz in Hayes v Payne in Wayland 1999 Ciulla 2002 Vernon-Wortzel v Berlogar 2000	3

*Nadaljevanje na naslednji strani*

uresničevanja enakih možnosti pri zaposlovanju, nagrajevanju, očenjevanju; diskriminacija glede na spol, starost, nacionalnost; spoštovanje zasebnosti; nadlegovanja; socialna varnost; testiranja na drogo in alkohol; podaljševanje delavnika; vpliv dela na zasebno življenje; dvojnost notranjega trga dela; stres na delovnem mestu; nasilje na delovnem mestu.

3. Med probleme, ki se nanašajo na poštenost, sodijo zloraba zaupanja, konflikt interesov, podkupovanje, korupcija, neenakomerna delitev tveganja, lobiranje, retorika in zavajanje.
4. Med probleme, ki se nanašajo na izvajanje korporativne moči,

PREGLEDNICA I *Nadaljevanje s prejšnje strani*

Problem	Avtor, kije obravnaval problem in je bil citiran v drugem delu	Št. citatov
Nedosludno izvajanje disciplinskih praks	Gantz in Hayes v Payne in Wayland 1999 Danley v Payne in Wayland 1999 Wiley 2000	3
Zasebnost na delovnem mestu	Vernon-Wortzel v Berlogar 2000 Boatright v Berlogar 2000	2
Podkupovanje, lobiranje za lastne interese	Berenbeim v Carroll 2002 Danley v Payne in Wayland 1999	2
Deregulacija oziroma prenos kadrovske vloge	Winstanley idr. 1996 Beardwell in Holden v Wood 1997	2
Testiranja na drogo, alkohol	Vernon-Wortzel v Berlogar 2000 Beauchamp in Bowie v Berlogar 2000	2
Podaljševanje delavnika z delom doma; vpliv dela na osebno življenje	Torrington v Wood 1997 Ciulla 2002	2
Socialna varnost (vedno višja starost za upokojevanje, zdravstveno in družinsko varstvo)	Torrington v Wood 1997 Vernon-Wortzel v Berlogar 2000	2
Odlocanje na podlagi stroškov (in ne družbene odgovornosti)	Wood 1997 Boatright 2000	2
Eticno razkrivanje	Boatright v Berlogar 2000 Beauchamp in Bowie v Berlogar 2000	2
Retorika, zavajanje	Winstanley, Woodall in Heery 1996	1
Izkoriščanje delovne sile in okolja v deželah tretjega sveta	Hart v Barrett 1999	1
Definicija pojma UCV	Greenwood 2002	1
Razlikovanje med glavnimi ( <i>core</i> ) in perifernimi delavci	Greenwood 2002	1
Stres na delovnem mestu	Vernon-Wortzel v Berlogar 2000	1
Nasilje na delovnem mestu	Vernon-Wortzel v Berlogar 2000	1

sodijo ogrožanje varnosti zaposlitve; nadzorovanje zaposlenih prek oblikovanja dela, kulture, timskega dela, kompetencnih modelov; ogrožanje varnosti in zdravja na delovnem mestu, protisindikalno delovanje; onemogocanje svobode govora; ne-utemeljeno izvajanje disciplinskih ukrepov; povracilni ukrepi v zvezi z razkrivanjem protizakonitih in neeticnih praks in dejanj.

Preglednica 2 prikazuje štiri kategorije eticnih problemov, s katerimi se srečujejo kadrovske strokovnjaki, in ugotovljeno število citatov s tega področja.

Preglednica 2 prikazuje, da med v teoriji najpogosteje obravnavane eticne dileme, s katerimi se srečujejo kadrovske strokovnjaki,

PREGLEDNICA 2 Etični problemi, razvrščeni v kategorije, in število citatov

Etični problemi	Število citatov
Problemi, ki se nanašajo na pravičnost	3
Problemi, ki se nanašajo na pravice zaposlenih	13
Problemi, ki se nanašajo na poštenost	4
Problemi, ki se nanašajo na izvajanje korporativne moči	6

sodijo v kategorijo kršitev pravic zaposlenih. *Kršitve pravic* zaposlenih predstavljajo najpomembnejši izvor neetičnega delovanja, ki so mu kadrovske strokovnjaki priča v organizacijah.

Pravica je v etičnem smislu tisto, kar posamezniku ali skupini omogoča ali dovoljuje, da nekaj določenega *je* ali da nekaj *stori* ali da nekaj *ima*. Gre za naravno in neodtujljivo *pravico imeti, delati in zahtevati svoje*. Pravice naj ne bi nihče oviral. Dolžnost drugih je, da to sprejmejo in upoštevajo. Poznamo različne pravice: naravne, človekove in zakonite pravice. Ti dve vrsti pravic se prekrivata, zato velikokrat, kadar nekdo krši zakonite pravice, krši tudi moralne pravice. Na primer: če podjetje svojim zaposlenim ne izplača plač: ali socialnih prispevkov, najprej krši zakon in zakonite pravice delavcev do plačila za opravljeno delo, hkrati pa krši tudi moralno pravico zaposlenih do lastnine. Kakšna je odgovornost vodilnih pri tem in kakšna je odgovornost kadrovske strokovnjakov v takšnih podjetjih (Crane in Matten 2004)?

Kako razmišljati o *odgovornosti* kadrovske strokovnjakov? Odgovornost lahko razumemo kot vzrok, vlogo in nalogo, kot politično, zakonsko ali moralno odgovornost (Bovens 1998). Lahko je razumemo kot sposobnost (človek mora biti sposoben odgovornega ravnanja) ali pa kot vrlino (kot osebnostno značilnost). Če odgovornost razumemo le kot vlogo, imamo ljudje veliko odgovornosti in dolžnosti, ki pripadajo vlogi. Če jo razumemo kot vrlino, pa gre za aktivnejši koncept, ki je zvezan z osebno odgovornostjo in z določenimi pogoji, kot je na primer avtonomija, ki je pogoj za takšno vrsto odgovornosti. Etične dileme in odgovornost kadrovske strokovnjakov s tem v zvezi lahko razumemo v vseh navedenih pomenih.

Drugi najpogostejši razlog, v teoriji naveden kot vir etičnih dilem kadrovske strokovnjakov, je *neustrezno izvajanje korporativne moči v organizacijah v odnosu do zaposlenih*. *Moc* je sociološko razumljena kot vpliv, ki ga akter A izvaja nad akterjem B, zato da bi dosegel svoje cilje in interese. Vodstvo organizacijo največkrat razume kot enotno skupnost interesov (Morgan 2005). Opredelitev vsebine enotnih interesov pa je večinoma v celoti podana z vidika vodstva. Drugih in-

teresov vodstvo pogostokrat ne priznava. Moč, s katero se uresničuje ta enotnost, pa pomeni, da interesov zaposlenih velikokrat ne priznavajo.

V preglednici 2 je *poštenost delovanja* v organizacijah kot vir etičnega preizpraševanja kadrovskih strokovnjakov navedena na tretjem mestu. Neetične prakse, koruptivnost in konflikt interesov, ki jih kadrovske strokovnjaki opažajo v organizacijah, velikokrat izvirajo iz poslovnih pritiskov, pritiskov konkurenče ter nezainteresiranosti vodstva, da bi etična prizadevanja v organizaciji institucionalno uredili (zapisali etične kodekse, oblikovali mehanizme za sporočanje o neetičnem ravnanju in disciplinske ukrepe v primerih kršenja etičnih pravil). Brez te institucionalne infrastrukture je v organizacijah težko doseči spremembe v ravnanju (Trevino in Nelson 1999).

Na zadnjem mestu so v preglednici 2 navedeni problemi, ki se nanašajo na *pravičnost* (pošteno plačilo in razlike v plačah). Obravnava ljudi pravično pomeni dati jim tisto, kar si zaslužijo. Pravičnost je moralni koncept primerjalne narave. Poznamo več vrst pravičnosti in več vrst metod za rešitev problema pravičnosti. Najpomembnejša je v tem primeru distributivna pravičnost. Organizacije, in še posebej kadrovske strokovnjaki v njih, igrajo pri zagotavljanju pravičnosti nagrajevanja, kadrovanja in razvoja zaposlenih pomembno vlogo (Trevino in Nelson 1999).

V pričujočem članku želimo na vzorcu slovenskih kadrovskih strokovnjakov ugotoviti, s kakšnimi etičnimi dilemami se srečujejo in kako jih rešujejo. Zato smo oblikovali vprašalnik, s pomočjo katerega smo skušali ugotoviti, ali se kadrovske strokovnjaki srečujejo s konfliktnimi situacijami in kako rešujejo tovrstne konflikte.

#### **Vzorec in metoda**

Anketni vprašalnik v spletni obliki smo posredovali prek elektronske pošte. Nekatero elektronsko naslove smo našli na spletnih straneh podjetij in v Registru članov Gospodarske zbornice Slovenije. Povezavo do anketnega vprašalnika so objavili tudi v spletnem časopisu *Znanje* ([www.edupool.si](http://www.edupool.si)). Tako smo vprašalnik poslali na 150 elektronskih naslovov, vrnili pa so nam 73 anket, kar je 48,6 odstotka.<sup>2</sup>

Na anketo je odgovarilo 75,5 % žensk in 22,5 % moških. Njihova izobrazbena struktura je naslednja: peto stopnjo jih ima 7%, šesto stopnjo 22,6%, sedmo stopnjo 69% in osmo stopnjo 1,4%. Izobrazbena struktura anketirancev je torej izredno visoka. Zanimalo nas je tudi, koliko let anketiranci že opravljajo (kakršnokoli) funkcijo na kadrovske področju. Največ, torej 44,9%, jih je odgovorilo, da do 5 let, 18,8% od 6 do 10 let, 7,2% od 11 do 15 let in 29% več kot 15 let. Več



kot polovica jih ima torej že več kot petletne delovne izkušnje na tem področju.

Razdelitev vlog, ki jih anketiranci opravljajo v podjetju, smo povzeli po Kohontovi raziskavi (2005). Vloge anketirancev so naslednje: 14,3% jih je direktorjev področja UCV, 19% jih je vodij kadrovanja, 3,2% vodij izobraževanja, 25,4% strokovnih sodelavcev kadrovikov, 12,7% strokovnih sodelavcev za izobraževanje in razvoj kadrov, 9,5% je vodij projektov, 4,8% pravnikov za delovnopravne zadeve in 11,1% referentov. 21,1% anketirancev prihaja iz majhnih podjetij, 18,3% iz srednje velikih in 60,6% iz velikih podjetij. Gre tudi za razmeroma uspešna podjetja, saj jih je v zadnjih petih letih kar 54,9% povečalo število zaposlenih, 35,2% je to število zmanjšalo, v 9,9 % primerov pa sprememb v številu zaposlenih ni bilo. Podjetja so v 87% v domaci lasti, v 13% pa v tuji. Naj za primerjavo navedemo podatke iz Statisticnega letopisa za leto 2005: takrat je bilo v Sloveniji registriranih 57% velikih podjetij, 1,4% srednje velikih in 0,3% majhnih podjetij, 41,3% podjetij pa ni imelo zaposlenih. Med temi gospodarskimi subjekti jih je bilo 96% v domaci lasti, 2 % v tuji, 1 % jih je imelo mešan izvor kapitala, pri preostalem deležu pa podatki o izvoru kapitala niso znani (vir: [http://www.stat.si/letopis/index\\_vsebina.asp?poglavje=3&leto=2005&jezik=si](http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=3&leto=2005&jezik=si)).

### Rezultati

**HIPOTEZA 1** *Kadrovski strokovnjaki so pri svojem delu razpeti med zaposlenimi na eni in vodstvom oziroma lastniki podjetja na drugi strani.*

Uvodoma smo kot osnovno dilemo kadrovskih strokovnjakov izpostavili njihov položaj v organizaciji - so mediatorji med zaposlenimi in vodstvom oziroma lastniki podjetja. preglednica je sestavljena iz odgovorov na tri vprašanja.

1. Kako *vi osebno* vidite svojo vlogo v vaši organizaciji?
2. Kaj po vašem mnenju od vas pričakuje *management*?
3. Glede na vprašanja, s katerimi se zaposleni v organizaciji obračajo na vas kot na kadrovskega strokovnjaka, kako *zaposleni* vidijo vašo vlogo?

Že na prvi pogled lahko vidimo, da je ta dilema dejansko mocno prisotna. Najprej se je pokazal zelo visok odstotek pri kategoriji »izpolnjevanje interesov vseh«. Prav sami anketiranci se najpogosteje vidijo kot tiste, ki morajo poskrbeti za obe strani, ravno tako je ta odstotek velik, ce pogledamo mnenje zaposlenih. Zgovoren je podatek, da management v največji meri pričakuje izpolnjevanje lastnih

PREGLEDNICA 3 Mediatorska vloga kadrovskih strokovnjakov

Izpol. interesov	Vi osebno	Management	Zaposleni	Povprečje
Interesi zaposlenih	1,4	0,0	21,4	7,60
Interesi managementa	12,9	52,1	11,4	25,47
Interesi vseh	85,7	47,9	67,1	66,90

interesov, saj interesov zaposlenih posebej sploh niso izpostavili. Na drugi strani pa 21% zaposlenih poudarja svoje interese. Razkorak je torej že med zaposlenimi in managementom, zato ni nič presenetljivega, da se kadrovski strokovnjaki čutijo ujete med obe strani. Tu lahko vidimo njihovo ambivalentno vlogo. Prvo hipotezo lahko zato potrdimo.

Kadar je vloga tako ambivalentna in kadar so pričakovanja različnih udeležencev tako velika in protislovna, ima nosilec vloge veliko prostora za moralno odločanje, ki ga mora opraviti sam. Zato je tako pomembno, da so kadrovski strokovnjaki moralno naravnani posamezniki, kajti le na ta način lahko uravnotežijo ta svoj ambivalentni položaj. V procesu odločanja morajo namreč nenehno tehtati argumente številnih udeležencev, ki so ne samo različni, temveč največkrat nasprotujoči si in močno konfliktni. Le tako lahko uravnotežijo različna in protislovna pričakovanja številnih deležnikov v organizaciji.

Zato nas je zanimalo, kateri dejavniki najmočneje vplivajo na etično ravnanje kadrovskih strokovnjakov. Oblikovali smo naslednjo hipotezo.

*HIPOTEZA 2 Anketiranci pri svojem delu etičnost najbolj presojajo skozi osebne vrednote.*

Iz povprečne ocene, ki jo je posamezni dejavnik dobil pri ocenjevanju, lahko razberemo, kateri dejavniki po mnenju vprašanih najbolj oziroma najmanj vplivajo na etično vedenje. Ker je v tej vlogi veliko prostora za moralno sklepanje in odgovorno odločanje, smo predpostavili, daje najpomembnejši dejavnik etičnega ravnanja posameznikova hierarhija vrednot, torej njegova notranja motivačija za etično ravnanje. Kajti ko se posameznik sooči s konfliktnimi zahtevami in pričakovanji, mora postavljati prioritete med njimi oziroma je v to prisiljen. Oblikovanje prioritete pa mu omogoča le avtonomna pozicija, ki je zgrajena na hierarhiji osebnih oziroma profesionalnih vrednot. Hipotezo 2 lahko potrdimo.

Iz pregledniče 4 je razvidno, da je povprečna ocena za etični kodeks nevtralna, za vse ostale dejavnike pa lahko rečemo, da vplivajo na etično vedenje. Pregledniča kaže, da so najvišje razvrščene osebne

PREGLEDNICA 4 Vpliv dejavnikov na eticno vedenje

Dejavnik	Povprečna ocena
Vpliv osebnih vrednot	4,75
Vpliv organizacijske kulture	4,21
Vpliv organizacijskega okolja	4,14
Vpliv zakonodaje	3,51
Vpliv eticnega kodeksa	3,18

vrednote, sledi vpliv organizacijske kulture, organizacijskega okolja, zakonodaje in nazadnje vpliv etičnih kodeksov. Pomen osebnih vrednot, ki se je pokazal v naši raziskavi, je v skladu z rezultati drugih raziskovalcev (Wiley 2000; Woodova 1997). Woodova trdi, daje učinek izkušenj, kulture in religije odločilen za oblikovanje vrednot, ki se potem izražajo v delovnem okolju, in naše ugotovitve to potrjujejo. Preseneca pa rezultat, ki kaže na to, da imajo eticni kodeksi razmeroma majhen vpliv. Če predpostavimo, da se v eticnem kodeksu zrcalijo profesionalne vrednote, nam rezultati raziskave kažejo, da le-te ne bistveno vplivajo na eticno delovanje kadrovskega vodij.

Stroka govori o dveh vrstah odgovornosti, ki ju skuša implementirati z eticnimi kodeksi, in sicer o individualni odgovornosti strokovnjaka (Bovens 1998) ter kolektivni odgovornosti stroke. Individualna odgovornost strokovnjaka pomeni odgovornost uporabiti svoje znanje tam in takrat, kadar se zdi strokovnjaku to primerno. Pripravljen mora biti na to, da opazi kršitve in nanje opozori. Razlikovati pa mora med tem, kdaj in kaj mora storiti kot pripadnik stroke in kaj kot posameznik. Najprej mora biti odgovoren za uporabo lastnega znanja. Vendar velikokrat ni odgovoren za sprejemanje končnih odločitev, ki jih ima v rokah management. Svojo profesionalno skrb in znanje mora zato narediti vidna in ju izpostaviti, poleg tega bi moral pri njiju vztrajati. Zavedati se mora pritiskov delodajalca, managementa, konflikta interesov. Pravila organizacije včasih nasprotujejo strokovnim standardom. Poudarjanje znanja in izpostavljanje lastne osebnosti pa ne zahteva le osebnega poguma, temveč mora imeti realno osnovo v moci stroke, ki stoji za strokovnjakom.

Pri kadrovskega strokovnjakih je zato pomembno, kako se oblikujejo njihove osebne vrednote. Zelo pomembna je socializacija, še posebej med izobraževanjem za poklic. Vrednote, ki jih pridobijo v tem času, namreč nadomeščajo izkušnje, ki jih v kasnejši praksi razumemo kot dejavnik oblikovanja vrednot. Po Kohlbergu (Blum 1988) je doseganje postkonvencionalne stopnje moralnega razvoja pri posamezniku nekaj, česar ne doseže vsakdo. Zato je za kadrovske stro-

PREGLEDNICA 5 Razkorak glede pomembnosti in dejanskim upoštevanjem pravic zaposlenih

(1)	(2)	(3)	(4)
Enake možnosti pri ocenjevanju in napredovanju	4.65	3.67	0.98
Spoštovanje osebnosti	4.83	4.01	0.82
Pošteno plačilo za opravljeno delo	4.67	3.99	0.68
Pošteno in pomembno delo, ki človeka ne dehumanizira	4.43	3.77	0.66
Varno in zdravo delovno okolje	4.78	4.15	0.63
Enako ravnanje ne glede na raso, spol, starost	4.69	4.15	0.54
Varstvo pred nadlegovanjem	4.74	4.33	0.41
Izobraževanje	4.36	3.96	0.40
Participacija	3.92	3.54	0.37
Počitek	4.32	4.03	0.29
Spoštovanje zasebnosti na delovnem mestu	4.33	4.08	0.25
Varstvo osebnih podatkov	4.64	4.40	0.24
Socialno varstvo	4.36	4.19	0.17
Spoštovanje zasebnosti v prostem času	4.27	4.10	0.17
Z zakonom določen delovni čas	4.14	4.01	0.12
Kolektivno pogajanje in stavka	3.56	3.60	-0.04

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) pravice, (2) pomembnost, (3) upoštevanje, (4) razlika.

kovnjake pomen profesionalne identitete zelo velik, ker vzpostavlja jasen sistem vrednot. V nadaljevanju bomo zato preverili sistem in hierarhijo vrednot pri kadrovskih strokovnjakih. V zvezi s tem smo oblikovali naslednjo hipotezo:

**HIPOTEZA 3** *Glede pravic zaposlenih pri kadrovskih strokovnjakih obstaja razkorak med njihovim mnenjem o pomembnosti pravic in med dejanskim upoštevanjem pravic v podjetju.*

Zanimalo nas je, kakšen je razkorak oziroma kako močne so dileme posameznikov, ko se znajdejo v situacijah, ko je treba upoštevati določene pravice zaposlenih. Tako smo na podlagi povprečnih ocen, ki kažejo pomembnost, in povprečnih ocen, ki kažejo upoštevanje pravice, izračunali, kakšen je razkorak med tema dvema ocenama. Razkorak se pokaže kot razlika med povprečnima ocenama pri posamezni pravici. Razkoraki so, razen v primeru pravice do kolektivnega pogajanja in stavke, pozitivni, kar pomeni, da so v teh primerih kadroviki dali večji pomen posamezni pravici, kot pa jo v njihovi organizaciji dejansko upoštevajo. Anketiranci pa bi si očitno želeli, da bi v njihovih organizacijah bolj upoštevali pravico enakih možnosti pri ocenjevanju in napredovanju in pravico do spoštovanja osebnosti - pri teh dveh je razkorak občutno največji. Iz rezultatov

pregledniče 5 tudi vidimo, da so razlike večje pri pravičah, ki jih v organizačijah manj upoštevajo.

Na lestviči vrednot kadrovikov, ki smo jih vključili v raziskavo, so v ospredje prišle individualne praviče zaposlenih. Kolektivne praviče, kot so partičipačija in kolektivna pogajanja, pa so padle povsem na zadnje mesto. Glede na to, kako te praviče v organizačiji upoštevajo, pa vidimo, da nobene od štirih pravič, ki so za kadrovice pomembne (enake možnosti, spoštovanje osebnosti, pošteno plačilo ter pomembno delo), v realnosti ne upoštevajo in je zato med željami in prakso razkorak velik. Naši rezultati tako kažejo na pomembno oviro pri delu kadrovskih strokovnjakov. Pri svojem delu so namreč velikokrat priča temu, da zaposleni v slovenskih organizačijah niso obravnavani enakopravno, da njihove osebnosti ne spoštujejo, kot bi bilo treba, da delavci za svoje delo pogosto niso pošteno plačani, da opravljajo delo, ki ni smiselno, ali v razmerah, ki so zdravju škodljive ali nevarne. Sklepali bi lahko, da so kadroviki pri svojem delu v prečepu in v stresu ter da se pogosto soočajo z etičnimi dilemami. Na drugi strani pa jih zahteva vodstva organizačije, da zastopajo samo njihove interese, spravlja v nemoč, saj so priče kršitvam številnih pravič zaposlenih in teptanju lastnih vrednot.

*HIPOTEZA 4 Glede etične spornosti določenih situacij obstaja pri kadrovskih strokovnjakih razkorak med njihovim mnenjem o spornosti določene situacije in med pogostostjo pojavljanja te situacije v praksi.*

Kadrovske strokovnjake smo spraševali o tem, kako so po njihovem mnenju določene situacije etično sporne in kako pogosto se pri svojem delu srečujejo z njimi. Zopet smo izračunali razkorak med tema očenama, ki kaže na njihove dileme. Dileme so na tem področju še večje kot pri vprašanju o pravičah in so večinoma pozitivne - spornost je večja kot pa pogostost pojavljanja v praksi.

Največji razkorak se je pokazal glede izkoriščanja delovne sile in naravnega okolja v deželah tretjega sveta. Glede na to, da v Sloveniji skorajda ne moremo govoriti o multinačionalkah, ki bi delovale v teh deželah, se v tem razkoraku lahko kaže osebna drža posameznikov do problema, ki je v svetu dejansko zelo žgoč. Se pa te prakse pojavljajo tudi v slovenskih organizacijah, ki najemajo in zaposlujejo tujo delovno silo, in se kažejo v t. i. odnosu do »nevidnih delavcev sveta.« Anketiranči imajo nasilje na delovnem mestu prav tako za zelo sporno, čeprav se v praksi z njim poredko srečujejo. Razkorak se pojavi tudi pri vprašanih, ki so za kadrovice zelo sporna, vendar se take razmere v naših organizačijah praktično ne pojavljajo

PREGLEDNICA 6 Razkorak glede spornosti in pojavljanja situacij v praksi

(1)	(2)	(3)	(4)
Izkoriščanje delovne sile in naravnega okolja v deželah tretjega sveta	4-25	1.59	2.66
Nasilje na delovnem mestu	4.31	1.93	2.38
Poligrafska testiranja	3-52	1.26	2.26
Nekonsistentno izvajanje disciplinskih praks	4.00	2.56	1.44
Favoriziranje pri izvajanju kadrovske nalog zaradi sorodstvenih in prijateljskih vezi	4.16	2.92	1.25
Prevelike razlike v plačah in nagradah med vodstvenimi in drugimi delavci	3.71	2.96	0.75
Testiranje na zlorabo mamil in/ali alkohola na delovnem mestu	2.44	1.87	0.57
Elektronski nadzor zaposlenih	3.21	2.66	0.55
Podaljševanje delavnika z delom doma in s tem krajšanje prostega časa zaposlenih	3.52	3.01	0.51
Psihološko testiranje	2.62	2.14	0.48
Neenakomerna razdelitev tveganja v zaposlitvenem odnosu med delodajalci oziroma lastniki in zaposlenimi	3.38	2.95	0.44
Vedno višja starost za upokojevanje	3.66	3.30	0.36
Delitev zaposlenih na ključne in obrobne kadre in v skladu s tem tudi različno oblikovanje kadrovske praks/postopkov	3.41	3.12	0.29
Prenos kadrovske funkcije na linijske managerje, pri čemer trpi kakovost opravljenega dela	3.12	2.93	0.19
Odločanje na podlagi stroškov in ne družbene odgovornosti	3.60	3.42	0.18
Pojav stresa na delovnem mestu	3.62	3,7i	-0.10

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) situacija, (2) spornost, (3) praksa, (4) razlika.

zelo pogosto (izkoriščanje delovne sile in naravnega okolja v deželah tretjega sveta; nasilje na delovnem mestu). Zato lahko potrdimo četrto hipotezo, ki pravi, da pri kadrovske strokovnjakih obstaja razkorak med njihovim mnenjem o spornosti določene situacije in med pogostostjo pojavljanja te situacije v praksi. Nekaj praks pa je zelo vprašljivih in se v organizacijah prav tako pojavljajo; to je na primer nedoslednost pri uporabi disciplinskih ukrepov, favoriziranje pri implementaciji kadrovske praks, velike razlike v dohodkih med zaposlenimi in managementom. Vprašanja, ki se v organizacijah zelo pogosto pojavljajo (stres na delovnem mestu; odločanje na podlagi stroškov in ne družbene odgovornosti), pa za kadrovske niso sporna. Posebej bi izpostavili rezultat pri ocenjevanju stresa na delovnem mestu. Gre za pojav, mimo katerega na nobenem delovnem mestu že skorajda ne moremo in ki močno vpliva na kakovost posameznikovega delovnega življenja, predvsem na njegovo psihofizično zdravje ter kakovost življenja sploh. Kar nas je pri tem dejavniku pritegnilo,

je to, da se je uvrstil na prvo mesto glede pogostosti pojavljanja v praksi. Zato to bi pričakovali, da bo tudi ocena spornosti višja. Ali ta minimalni razkorak pomeni, da je stres za naše kadrovice postal že nekaj vsakdanjega, če ne že celo povsem sprejemljivega? Pojav stresa na delovnem mestu (Kreitner, Kinicki in Buelens 2002) slabša kakovost delovnega mesta in ima lahko različne vzroke in posledice. Vzroki se v organizacijah pojavljajo od individualne (delovne obremenitve) do organizacijske ravni (tehnologije, spremembe), lahko pa gre tudi za zunanje vzroke. Posledice stresa so pri posameznikih vidne v njihovem odnosu do dela, stališčih, kognitivnih procesih in psihofizičnem zdravju. Stroški, ki nastanejo zaradi stresa, so veliki tako na ravni organizacij kakor tudi družbe kot celote. Podcenjevanje stresa na delovnem mestu in to, da ga sprejemamo kot nekaj vsakdanjega, je sila problematično.

Vsi omenjeni razkoraki opozarjajo na to, da gre lahko za določeno etično neobčutljivost kadrovikov. (Če na to vprašaje odgovorimo pritrdilno, se moramo vprašati še, kje so vzroki za to. Ali je ta premik rešitev iz zagate, v kateri so se znašli kot osebnosti, saj se soočajo z razdvojenostjo v svoji delovni vlogi? To razdvojenost brez dvoma spremlja stres. Stres pri ljudeh izzove različne subjektivne učinke oziroma odzive. Drnovšek (2006) jih razčleni v enajst možnih odzivov: negiranje, umik, depersonalizacija, cinizem, zagrenjenost, izguba zaupanja, odtujenost, sovraštvo, maščevanje, demoraliziranost in izguba upanja. Pri kadrovikih bi iz teh podatkov o razkorakih glede vrednot in etično spornih dejanj lahko sklepali, da gre za: negiranje (»To ni nič takega, vsi smo na istem!«), odtujenost (»Ne morem se vživeti v njihovo vlogo, ne razumem jih.«), depersonalizacijo (»Nič ni narobe s stresom, danes so pač taki časi.«) in izgubo upanja (»Ni se vredno truditi. Tako ali tako je vseeno, kaj naredim. Nikoli se nič ne spremeni.«). Vse te oblike odzivov kažejo, da imamo pred seboj skupino, ki poizkuša na svoj način najti izhod iz konfliktne situacije, poleg tega pa ti odzivi na razdvojenost kažejo, da imamo verjetno opraviti z okoliščinami, v katerih so sposobnosti za empatijo manjše in je čut za etiko ostal dokaj nerazvit. Gre za poseben položaj kadrovikov, zato je to strategija, ki jo imajo, zavestno ali nezavedno, za edino možno (zaradi svoje vmesne pozicije). Predvsem zato, ker očitno nimajo nikjer dovolj podpore za ravnanje, ki bi bilo bolj etično.

Zanimalo nas je, kdo v organizaciji naj bi skrbel za to, da bi etičnost postala del pozorne skrbi v vsakdanjem delovanju in odločanju. Kadrovske strokovnjake smo povprašali, kdo v njihovi organizaciji je odgovoren za razvoj etičnega delovanja. Naša hipoteza je, da bi morale biti za to najbolj odgovorno vodstvo.

PREGLEDNICA 7 Skrb za razvoj etičnega področja v organizaciji

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>Veljavne vrednosti</i>				
Vodstvo podjetja	7	9.59	12.28	12.28
Področje UCV	8	10.96	14.04	26.32
Vodje posameznih področij	6	8.22	10.53	36.84
Vsi zaposleni	10	13.70	17.54	54.39
Nihce/ni opredeljeno	26	35.62	45.61	100.00
Skupaj	57	78,08	100.00	
<i>Manjkajoče vrednosti</i>				
9 - manjkajoča vrednost	16	21.92		
Skupaj	73	100.00		

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) vrednosti, (2), frekvenca, (3) delež v odstotkih, (4) veljavni delež v odstotkih, (5) kumulativni delež v odstotkih.

**HIPOTEZA 5** *Za razvoj etičnega področja v organizacijah skrbi vodstvo.*

Teoretično izhodišče pri tem vprašanju se nanaša na smernice, glede na katere naj bi etično delovanje v podjetju potekalo od zgoraj navzdol, torej od vodstva. To naj bi bilo s svojim delovanjem, zgle-dom in skrbjo za etičnost v organizaciji zgle-d drugim zaposlenim.

Rezultati so pokazali, da v organizacijah, ki so sodelovale v naši raziskavi, ni tako. Skoraj polovica anketirancev je navedla, da v njihovi organizaciji sploh ni posebej opredeljeno, kdo skrbi za to področje.

**Diskusija in zaključek**

Kadroviki so v organizacijah prvotno opravljali socialno vlogo. Njihova primarna naloga je bila skrbeti za dobrobit zaposlenih. S prihodom kapitalizma se je vloga kadrovske službe spremenila, razširila so se tista področja njihovega delovanja, ki so usmerjena predvsem v poslovne potrebe organizacij in doseganje njihove učinkovitosti oziroma uspešnosti. Tako se je oblikovala dvojna vloga kadrovske funkcije. Kako ambivaletna je ta vloga, se je jasno pokazalo v rezultatih naše analize. V skladu s kompleksnostjo kadrovske vloge v organizacijah je Ulrich (1998) oblikoval model kadrovske funkcije, ki prikazuje naravo kadrovskega dela. Prav o dvojni naravi kadrovske vloge piše v svojem članku tudi Douglas Renwick (2003); na eni strani izpostavlja vlogo kadrovskega managerja kot varuhov blaginje zaposlenih in na drugi strani kot hazarderjev z blaginjo zaposlenih. Z vidika etičnosti so dileme prisotne na vsakem koraku, kar



je lepo pokazala naša raziskava. V organizacijah, ki smo jih vključili vanjo, za področje etike ne skrbi nihče, zato je težko pričakovati, da bi neobstoječa etična infrastruktura (etični kodeksi ne obstajajo, etično področje je neurejeno) lahko pomagala kadrovskim managerjem v tej ambivalentni vlogi. Zato pa so njihove odgovornosti na tem področju še večje, saj bi morali kadrovski managerji sodelovati pri postavljanju metastandardov pri upravljanju s človeškimi viri, ki so nad ravno podjetja. Zaposlene bi morali varovati tudi z oblikovanjem poslovne etike in kadrovske politike, ki bi upoštevala njihove pravice ter bi se ukvarjala z upravljanjem raznolikosti (*manage diversity*) in stresa, z oblikovanjem družini prijazne politike, z zagotavljanjem pravičnega plačila in socialnega varstva, s svetovanjem pri zlorabi drog ali alkohola ipd. Vse te naloge pa so, kot kaže, za kadrovice, ki so razpeti med Ščilo in Karibdo lastnega položaja, prevelik zalogaj, saj pri tem najverjetneje uporabljajo obrambne mehanizme bega pred odgovornostjo in umika od nje. Vprašanje pa je, kje iskati rešitev za takšen položaj. Naše razmišljanje gre v smeri, da ambivalentnost njihove vloge ne bo kmalu izginila, zato je pomembno, da se napetosti in konflikti glede izvrševanja vloge vsaj delno zmanjšajo z večjim profesionalizmom. Ustrezno izobraževanje lahko oblikuje trden sistem vrednot, ki bo kadrovskim strokovnjakom v pomoč pri njihovem vsakdanjem odločanju glede prioritete, ki jih morajo upoštevati in spoštovati. Profesionalno stališče je namreč; tisti temelj, ki lahko pomaga v teh konfliktnih situacijah najti argumente za etične odločitve in ravnanja. Z etičnostjo in moralno naravnostjo lahko kadrovski strokovnjaki ohranijo samostojnost in ugled, ki sta nujna za opravljanje njihove vloge v organizaciji.

#### Opombe

1. »Mehki« kadrovski management je t.i. idealni tip kadrovanja, saj deluje v skladu s pridobivanjem/spodbujanjem predanosti zaposlenih, da bi podjetje doseglo svoje cilje. V nasprotju s tem pa ima »trdi« kadrovski management zaposlene le za sredstvo, s katerim management dosega organizacijske cilje (Greenwood 2002).
2. Empirična evidenca sloni na podatkih iz Primožič 2006.

#### Literatura

- Barrett, E. 1999. »Justice in the Workplace? Normative Ethics and the Critique of Human Resource Management.« *Personnel Review* 28 (4): 307-318.
- Berlogar, J. 2000. *Managerska etika ali svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Blum, L. A. 1988. »Gilligan and Kohlberg: Implications.« *Moral Theory and Ethics* 98 (3): 472-491.
- Boatright, J. R. 2000. »Globalization and the Ethics of Business.« *Business Ethics Quarterly* 10 (1): 1-6.
- Bovens, M. 1998. *The Quest for Responsibility: Accountability and Citizenship in Complex Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bowie, N. E. 2002. »A Kantian Approach to Business Ethics.« *VA Companion to Business Ethics*, ur. R. E. Frederick, 3-16. Oxford: Blackwell.
- Carroll, A. B. 2002. »Ethics in Management.« *VA Companion to Business Ethics*, ur. R. E. Frederick, 141-152. Oxford: Blackwell.
- Ciulla, J. B. 2002. »Business Ethics and Work: Questions for the Twenty-First Century.« *VA Companion to Business Ethics*, ur. R. E. Frederick: 269-279. Oxford: Blackwell.
- Crane, A., in D. Matten. 2004. *Business Ethics: A European Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Drnovšek, M. 2006. »Obvladovanje stresa.« Gradivo za seminar, Ljubljana.
- Feldman, D. C., in C. R. Leana. 1993. »Managing Layoffs in the '90s.« *Business and Economic Review* 39 (2): 3-13.
- Gallie, D. 2009. *Employment Regimes and the Quality of Work*. Oxford: Oxford University Press.
- Gandtz, J., in N. Hayes. 1988. »Teaching Business Ethics.« *Journal of Business Ethics* 7 (9): 657-669.
- Greenwood, M. R. 2002. »Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis.« *Journal of Business Ethics* 36 (3): 261-278.
- Harry, W. 2008. »Doing Good: Human Resource Management and Human Rights.« Prispevek predstavljen na konferenci Eleventh Biennial Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values, Singapur, 22.-25. junij.
- Kant, I. 1990. *Kritika praktičnog uma*. Prev. M. Kangrga. Zagreb: Naprijed.
- Kohont, A. 2005. »Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov.« Magistrsko delo, Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
- Kreitner, R., A. Kinicki in M. Buelens. 2002. *Organisational Behaviour* 2. izd. New York: McGraw Hill.
- Legge, K. 1996. »Morality Bound.« *People Management* 2 (25): 34-36.
- Mariappanadar, S. 2003. »Sustainable Human Resource Strategy: The Sustainable and Unsustainable Dilemmas of Retrenchment.« *International Journal of Social Economics* 30 (8): 906-923.
- Morgan, G. 2005. *Podobe organizacije*. Ljubljana: FDV.
- Možina, S. 2000. »Strateški pomen kadrovskih virov.« *V Management kadrovskih virov*, ur. S. Možina, 1-28. Ljubljana: FDV.

- Ottensmeyer, E. J., in F. D. McCarthy. 1996. *Ethics in the Workplace*. New York: McGraw-Hill.
- Primožič, M. 2006. »Eticna problematika pri upravljanju s Človeškimi viri - dileme sodobnega časa.« Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
- Payne, S. L., in R. F. Wayland. 1999. »Ethical Obligation and Diverse Values Assumptions in HRM.« *International Journal of Manpower* 20 (5): 297-308.
- Reich, R. 2008. *Supercapitalism: The Battle for Democracy in an Age of Big Business*. Cambridge: Icon.
- Renwick, D. 2003. »HR Managers - Guardians of Employee Wellbeing?« *Personnel Review* 32 (3): 341-359.
- Savolainen, T. 2000. »Towards a New Workplace Culture: Development Strategies for Employer-Employee Relations.« *Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today* 12 (8): 318-326.
- Statistični urad Republike Slovenije. 2005. »Statistični letopis 2005: 3. Poslovni subjekti.« [http://www.stat.si/letopis/index\\_vsebina.asp?poglavje=3&leto=2005&jezik=si](http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=3&leto=2005&jezik=si).
- Trevino, L. K., in K. A. Nelson. 1999. *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*. New York: Wiley.
- Urlich, D. 1998. »A New Mandate for Human Resource.« *Harvard Business Review* 76 (1): 125-134.
- Wiley, C. 2000. »Ethical Standards for Human Resource Management Professionals.« *Journal of Business Ethics* 25(2): 93-114.
- Winstanley, D., J. Woodall in E. Heery. 1996. »Business Ethics and Human Resource Management.« *Personnel Review* 25 (6): 5-12.
- Wood, M. 1997. »Human Resource Specialists: Guardians of Ethical Conduct?« *Journal of European Industrial Training* 21(3): 110-116.
- Woodall, J., in E. Heery. 1996. »Managing Culture Change: Can it Ever be Ethical?« *Personnel Review* 25 (6): 26-40.



# Pričakovanja študentov glede na razlike v kakovosti storitev visokošolskih zavodov

MARIJANA SIKOŠEK in BORUT KODRIC  
*Univerza na Primorskem, Slovenija*

Novi izzivi, ki smo jim priča tudi v slovenskem visokošolskem izobraževanju, od visokošolskih ustanov terjajo drugačen pristop k razumevanju študentov in njihovih pričakovanj, saj ima vse bolj marketinški predznak. Raziskave, ki se ukvarjajo z vrednotenjem študentskih pričakovanj, so redke, zato smo se odločili, da preverimo, kakšna so pričakovanja študentov v zvezi s študijem na Univerzi na Primorskem. S pomočjo faktorske analize smo ugotovili, da so povezana s šestimi dejavniki: odnos med pedagoškim osebjem in študenti, ugled fakultete, okolje fakultete, možnosti za zaposlitev, akademska odličnost in strokovno delo osebja. Analiza skupin je pokazala razliko med pričakovanji pri študentih visokošolskega strokovnega in univerzitetnega študijskega programa.

*Ključne besede:* izobraževalne storitve, kakovost, pričakovanja, študentje, marketizačija

## Uvod

Visoko šolstvo se danes srečuje z novimi izzivi, ki so posledica različnih dejavnikov. Negativni demografski trendi in s tem upadanje števila potencialnih študentov, osip že vpisanih študentov, spreminjanje njihovih želja in potreb, spreminjanje pričakovanj družbe in povečevanje tekmovalnosti med visokošolskimi zavodi ter hkrati zmanjšan priliv finančnih sredstev šolnike vodijo k spogledovanju z marketinško miselnostjo (Kotler in Fox 1995; Hemsley-Brown in Oplatka 2006) in s tem k usmerjenosti v kakovost in skrb za uporabnika njihovih storitev.

V literaturi je zaslediti kar nekaj razprav in opredelitev ciljnih javnosti (Kotler in Fox 1995; Gray 1991; Evans 1995; Gibbs in Knapp 2002), vsem pa je skupna ugotovitev, da so študentje ključna javnost vsake fakultete.

Z uveljavitvijo bolonjskega procesa in posledično z odpiranjem v evropski visokošolski prostor se pred slovenskega postavljajo novi izzivi, ki jih predstavljata večja mobilnost študentov in skrb za kakovost študijskih programov, kar povečuje tekmovalnost slovenskega visokega šolstva na trgu izobraževalnih storitev. Statistična poročila

za Slovenijo kažejo, da se na visokošolske zavode vpisujejo posamezniki takoj po koncu srednješolskega izobraževanja (Komljenovic in Marjetic 2010; VŠPIS 2011) in tako predstavljajo potencialno povpraševanje po izobraževalnih storitvah.

Po podatkih Visokošolske prijavno-informacijske službe za zadnjih pet let se populacija srednješolcev v Sloveniji zmanjšuje, kar pomeni tudi zniževanje števila oddanih prijav, ki je bilo v študijskem letu 2008/2009 prvic manjše od števila prostih vpisnih mest (VŠPIS 2011). Zaradi negativnih demografskih trendov dolgoročne projekcije kažejo, da bo populacija prebivalstva v starosti 19 let do leta 2050 glede na današnje stanje upadla za 25% (Komljenovic in Marjetic; 2010), zato ne gre zanemariti vecanja števila novoustanovljenih visokošolskih zavodov in povečevanja prostih vpisnih mest, kar pomeni razpršitev potencialnega povpraševanja po izobraževalnih storitvah, posledica tega pa je nezadostna zapolnitev prostih mest. Tako je Visokošolska prijavno-informacijska služba poročala, da je v študijskem letu 2010/2011 ostalo nezasedenih 4797 vpisnih mest (VŠPIS 2011).

To so podatki, ki jim bodo morali tako nacrtovalci nacionalnih politik kot posamezne fakultete nameniti pozornost; taka je na primer tudi praksa visokošolskih sistemov v ZDA in Veliki Britaniji (Gruber in dr. 2010; Kotler in Fox 1995; Hemsley-Brown in Oplatka 2006). Njihova pozornost je usmerjena v preučevanje kakovosti storitev visokošolskih institucij in v s tem povezana pričakovanja uporabnikov storitev. Tudi v Sloveniji se razprave in raziskave že usmerjajo v preučevanje kakovosti visokega šolstva, kar je navsezadnje tudi eden izmed ciljev bolonjske prenovе visokošolskega sistema. Novi izzivi od visokošolskih ustanov terjajo drugacen pristop k obravnavanju potencialnih in obstojecih študentov; ta pristop ima vse bolj marketinški predznak in na študente gleda kot na uporabnike storitev z lastnimi pričakovanji in mnenjem. Nekateri avtorji (Joseph, Yakhou in Stone 2005; Helgensen in Nasset 2007; Gruber in dr. 2010) menijo, daje razumevanje študenta kot uporabnika storitev pomembno z dveh vidikov: zaradi prizadevanj za pridobitev novih študentov in za zmanjšanje osipa že vpisanih.

Zato smo se odlocili, da v raziskavi preverimo, kakšna so pričakovanja študentov v zvezi s študijem, pri cemer smo se usmerili na dve podrocji: na storitve visokošolskega zavoda in pogoje, ki jih za študij ponuja okolje fakultete. Podlaga za odlocitev o raziskavi so ugotovitve nekaterih dosedanjih raziskav o dejavnikih, ki vplivajo na izbiro visokošolskega zavoda, in raziskav o zadovoljstvu študentov s študijem na fakulteti ter pričakovanjih v zvezi s tem.

### **Posebnosti izobraževalnih storitev**

V literaturi je mogoče zaslediti več opredelitev, kaj je storitev v izobraževanju. Avtorji menijo, da je storitev dejanje ali učinek, ki ni povezan s fizičnim izdelkom, v svojem bistvu je neotipljiva in ne vodi k nikakršnemu lastništvu (Kotler 1991; Dibb in dr. 1991). Evans (1995, 7) trdi, da so izobraževalne storitve drugačne od drugih storitev, saj:

- so svetovalnega značaja in osredotočene na reševanje problemov;
- jih zagotavljajo uposobljeni strokovnjaki, katerih specializiranost prepoznamo po njihovih posebnih nazivih;
- jih nadzirajo poklična združenja, ki skušajo definirati naravo kompetentnosti, da bi bdela nad prakso stroke ter uveljavljala pravila delovanja v njej.

Avtorji navajajo različne lastnosti, ki storitev ločujejo od izdelka. Tako Snoj (2003, 32) govori o generičnih in izvedenih lastnostih storitvenih sestavin. Generične lastnosti so pročesnost, neotipljivost in neobstočnost, izvedene pa nezmožnost transporta, sočasnost izvajanja in uporabe, neposrednost odnosa med izvajalci in uporabniki, prepletanje izvajanja in marketinga, sodelovanje uporabnikov pri izvajanju, variabilnost ter druge. Evans (1995, 7-8) pa trdi, da so za izobraževalne institucije najpomembnejše naslednje lastnosti storitev: neotipljivost, neločljivost, heterogenost, minljivost in lastništvo, ki je povezano z neotipljivostjo storitev. Evans (1995) navaja, da lastništva nad izobraževalno storitvijo ali izkušnjo ni preprosto opredeliti, in se sprašuje, ali je znanje, ki si ga je študent pridobil, samo njegovo ali si ga deli z drugimi. Evans (1995, 8) trdi, da morajo šole zmanjšati negotovost v zvezi s storitvami in si pridobiti zaupanje uporabnikov, ki storitve ocenjujejo glede na šolski prostor, opremo, ljudi, komuniciranje, gradiva in simbole, ki jih lahko vidijo, slišijo, zaznavajo. Neločljivost storitve je pojem, ki pomeni hkratnost izvedbe in porabe storitve, ki poteka na enem mestu, uporabnik je zato dejavno vključen v storitveni proceš (Jančič 1999). To je posebna lastnost storitve, kije značilna za šolstvo (Evans 1995). Učitelj inučeneč postaneta del storitve, tako sta tudi storitev sama in njena kakovost odvisni od kakovosti obeh akterjev. Heterogenost storitve se v izobraževanju kaže v tem, da rezultat dela temelji na sposobnostih, osebnosti, znanju in drugih osebnostnih značilnostih vsakega posameznika, ki je vpleten v nastanek storitve. Minljivost je lastnost vseh storitev: nemogoče jih je proizvajati na zalogo. Izobraževalni program sičér vsaka institucija pripravi vnaprej, vendar pa je izvajanje vezano na določeno časovno obdobje in je edinstveno, saj ga kasneje ne moremo pono-

viti v enaki obliki (Evans 1995). Specifične lastnosti izobraževalnih storitev nam olajšajo razumevanje, zakaj se izobraževalne institucije, vsaj potihoma, pravzaprav borijo za dobre študente in zakaj si prizadevajo izboljšati svoje storitve.

Zaradi posebnosti, ki so značilne za izobraževalne storitve, je v literaturi zaslediti različne pristope k razumevanju in merjenju kakovosti, zadovoljstva in pričakovanj uporabnikov storitve, Patterson in Johnson (1993) pa menita, da je tovrstno merjenje le težko objektivno.

#### **Pristopi k razumevanju in merjenju kakovosti storitev**

Koncept kakovosti storitev v visokem šolstvu je področje, ki je v spremenjenih pogojih delovanja visokošolskih sistemov začelo zaposlovati tako raziskovalce kot praktike, izhaja pa iz poslovnega okolja. Tesno je povezano s tremi pojmi: zaznavami, pričakovanji in zadovoljstvom uporabnikov storitve. Kakovost storitev v visokem šolstvu je kompleksen in večplasten koncept, zato sta tako njegovo definiranje kot razumevanje nekoliko pomanjkljivi oziroma težavni (Harvey in Green 1993), kar v svoji razpravi ugotavlja tudi Faganel (2010). Razprave (glej Faganel 2010) opozarjajo, da večplastnost izhaja iz pročenosti same storitve in vpetosti različnih dčležnikov v njeno izvedbo oziroma potrošnjo. V visokem šolstvu avtorji (Faganel 2010; Voss, Gruber in Szmigin 2007; Gruber in dr. 2010) omenjajo naslednje: študente, profesorje, administrativno osebje, vladna telesa, strokovne organizacije, ki imajo na kakovost storitve vsaka svoj pogled in izkušnjo.

Eno izmed temeljnih del za merjenje kakovosti storitev je model Servqual, ki so ga v osemdesetih letih prejšnjega stoletja razvili Parasuraman, Zeithaml in Berry in kakovost meri kot razliko med zaznavo storitve in pričakovanji v zvezi z njo v petih dimenzijah (Pottočnik 2000). V literaturi je zaslediti kritike obstoječih modelov zaznavanja kakovosti storitev, pri čemer je opaziti odsotnost raziskav, ki bi opazovale kakovost storitve in z njo povezana pričakovanja z vidika študenta (Legčević 2009; Voss, Gruber in Szmigin 2007; Douglas, Douglas in Barnes 2006; Gruber in dr. 2010), ki velja za prvega in najpomembnejšega uporabnika storitve (Kotler in Fox 1995; Evans 1995; Gray 1991; Douglas, Douglas in Barnes 2006; Legčević 2009; Voss, Gruber in Szmigin 2007; Gruber in dr. 2010).

#### **Vloga pričakovanj glede na razlike v kakovosti storitev**

V povezavi s kakovostjo izobraževalnih storitev se zastavljata dve vprašanji: kdo je tisti, ki storitev izbere in uporabi ter kakšna pri-



čakovanja ima v zvezi s to storitvijo. Razprave potekajo o tem, kdo je tisti, ki izbere in uporabi šolanje ter s tem povezane storitve, ki jih izobraževalna institucija ponuja (Gray 1991; Evans 1995; Kotler in Fox 1995; Gibbs in Knapp 2002). V visokošolskem izobraževanju so to zagotovo študentje, ki so po poročanju raziskav pri odločanju in izbiri fakultete samostojni (Evans 1995; Vehovar in dr. 2007; Sikošek 2010; Oplatka in Hemsley-Brown 2003; Maringe 2006). To je skupina, ki ji fakultete pozornost namenjajo tudi z marketinškega zornega kota, pri čemer stopi v ospredje vprašanje o pričakovanjih, ki jih imajo študentje o storitvah fakultete.

Pričakovanja vsebujejo čustveno komponento in pomenijo zahtevo kupča v zvezi s tem, kaj bi ponudnik moral ponuditi (Brookes 1995). Če izhajamo iz mnenj avtorjev o pomembnosti študentov kot primarnih uporabnikov storitve in iz povezanosti pričakovanj s kakovostjo storitve, lahko trdimo, da je tudi v visokem šolstvu treba upravljati s pričakovanji, če želimo ponuditi kakovostno in diferencirano storitev. Namen takšnega upravljanja je vsekakor doseči zadovoljstvo uporabnikov storitev, rezultat tega pa je po eni strani zmanjševanje osipa obstoječih študentov, po drugi pa gre za prizadevanja, s katerimi bi povečali zanimanje in vplivali na odločitev o izbiri fakultet, torej za pridobivanje potencialnih študentov. Zadovoljstvo uporabnikov storitev - predvsem študentov - ima namreč še eno, bolj daljnosežno posledično: pozitivna mnenja o fakulteti, kar tako v teoriji kot praksi velja za eno najmočnejših komunikacijskih (promocijskih) orodij šole (Varey 2002; Gruber in dr. 2010, Gray 1991, Voss, Gruber in Szmigin 2007; Foskett in Hemsley-Brown 1999 v Lumby in Foskett 1999; Kotler in Fox 1995; Kong in Muthusamy 2011).

Med prizadevanja za merjenje in izboljšanje kakovosti storitev sodijo razmišljanja o tem, kaj obsega storitev kot taka in kaj vključiti v merski model. Potem ko smo preučili literaturo (Gruber in dr. 2010; Raposo in Alves 2003; Douglas, Douglas in Barnes 2006; Kong in Muthusamy 2011) in na osnovi izkušenj ugotavljamo, da v visokošolskem izobraževanju storitev obsega niz elementov oziroma dimenzij, ki vključujejo različne vidike visokošolskega življenja in se dotikajo tako notranjega kot zunanjega okolja fakultete. Na podlagi preučevanja pričakovanj študentov med elemente notranjega okolja fakultete uvrščamo: poslopje fakultete, tehnično opremljenost, knjižnične storitve, storitve administrativnega osebja (na primer referata), vzdušje med študenti in zaposlenimi, opremljenost in videz predavalnič, izvedbo predavanj, učitelje in njihov ugled ter način komunikacije z njimi, uporabnost znanj v praksi ter zaposljivost in podobno; med elemente zunanjega okolja pa prištevamo značilnosti kraja, kakr-

šne so na primer dostopnost, lokacija, zdravstvena oskrba, možnosti za namestitve in prehrano, privlačnost (Gruber in dr. 2010; Raposo in Alves 2003; Douglas, Douglas in Barnes 2006; Kong in Muthusamy 2011). Navedeni elementi izobraževalne storitve imajo kar nekaj stičnih točk z dejavniki odločitve za izbiro študijskega programa, ki jih prepoznavamo pri potencialnih študentih, kot na primer: poslopje fakultete, vzdušje na fakulteti, opremljenost predavalnič, interakcija med zaposlenimi in študenti oziroma dijaki, zaposljivost, fizično okolje oziroma kraj, kjer je ločirana fakulteta, ugled fakultete in podobno (Vehovar in dr. 2007; Trebeč 2008; Moogan, Baron in Bainbridge 2001; Maringe 2006; Sikošek 2010).

#### **Razlogi za prepoznavanje mnenj študentov**

Prepoznavanje mnenj študentov je ključnega pomena za zagotavljanje kakovostne storitve, še posebej zato, ker so študentje tisti, ki jim je izobraževalna storitev primarno namenjena. Visokošolski sistemi pogosto veljajo za toge in neprilagodljive, saj so vse preveč zazrti vase, in tako gledajo tudi na kakovost svojih storitev, ki jih ocenjujejo z lastnega zornega kota ter vse premalo upoštevajo prav mnenje študentov (Gruber in dr. 2010; Douglas, Douglas in Barnes 2006).

Eden izmed glavnih razlogov za prepoznavanje mnenj študentov je pridobivanje povratnih informacij o študiju na fakulteti. Rowley (2003 v Douglas, Douglas in Barnes 2006) meni, da so razlogi za to naslednji: možnost pridobivanja preverljivih informacij, zato da bi izboljšali študijski proces, vzpodbujanje študentov k izražanju mnenj, s čimer lahko zagotovimo primerljive informacije o stanju in ugledu institucije ter ponudimo možnosti za izražanje (ne)zadovoljstva s študijskimi izkušnjami. S prepoznavanjem mnenja študentov pridobimo podatke ne samo o njihovem zadovoljstvu, temveč tudi o dejanski uporabi različnih storitev fakultete, o njihovi pripravljenosti za nadaljevanje študija na višji stopnji ter za širjenje pozitivnega mnenja o fakulteti in študijskih programih (Douglas, Douglas in Barnes 2006).

Našteti razlogi za prepoznavanje študentskega mnenja ter razprave o večji marketinški usmerjenosti visokošolskih institucij so nas pripeljali do odločitve, da raziščemo, kakšna so pričakovanja študentov Univerze na Primorskem v zvezi z njihovim študijem na posamezni fakulteti - članiči Univerze.

#### **Empirična raziskava**

Odločitev, da bomo raziskali pričakovanja študentov Univerze na Primorskem, je nastala zaradi odsotnosti empiričnih raziskav na tem

področju in z njimi povezanega koncepta kakovosti storitev v Sloveniji, čeprav smo po pregledu literature ugotovili, da so tovrstne raziskave v tujini vse pogostejše. Razlog za odločitev je bil tudi v tem, da se raziskave o kakovosti storitev osredotočajo predvsem na merjenje razlik med pričakovano in zaznano kakovostjo storitev, redkejša pa so tiste, ki se ukvarjajo s prepoznavanjem in vrednotenjem pričakovanj študentov (Douglas, Douglas in Barnes 2006; Gruber in dr. 2010).

Namen raziskave je bil ugotoviti, kakšna so pričakovanja študentov Univerze na Primorskem oziroma njenih članič. Cilji, ki smo si jih zastavili, pa so bili naslednji:

- spoznati pričakovanja študentov v zvezi s študijem;
- raziskati, katerim elementom storitve študentje posvečajo največ pozornosti oziroma jim pripisujejo večji pomen;
- ugotoviti, ali obstaja razlika med pričakovanji glede na binarnost študijskih programov 1. stopnje (visokošolski strokovni in univerzitetni programi);
- preveriti, kakšne so možnosti za izboljšanje posameznih elementov storitve;
- ponuditi izhodišča za nadaljnje raziskovanje.

#### METODOLOGIJA

Za namene raziskave smo oblikovali anketni vprašalnik, pri čemer smo kot izhodišče vzeli mnenja avtorjev, ki v novejših raziskavah trdijo, da je treba prepoznati dimenzije, ki so pomembne za študenta in ne za raziskovalca (Douglas, Douglas in Barnes 2006, Raposo in Alves 2003, Gruber in dr. 2010); tako se raziskovalno zanimanje poskuša osredotočiti na njihove dejanske izkušnje. Izhodišče za oblikovanje vprašalnika je bil vprašalnik, ki sta ga pri raziskavi pričakovanj študentov uporabila Raposo in Alves (2003), vendar smo trditve preoblikovali in prilagodili posebnostim slovenskega visokošolskega prostora.

Vprašalnik smo razdelili v tri pomenske sklope. Prvi sklop osmih vprašanj se je nanašal na splošne demografske podatke o anketiranih ter na podatke o načinu in vrsti študija ter načinu vpisa na visokošolski zavod. Drugi in tretji sklop trditve sta vsebovala skupaj 34 trditve, ki so vsebinsko opredeljevale pričakovanja študentov glede storitev. V drugem sklopu so trditve, vezane na zunanje okolje fakultete, v tretjem pa tiste, ki se nanašajo na notranje okolje fakultete in dejansko opisujejo posebnosti izobraževalne storitve, kot so videz fakultete, opremljenost, študijski programi, predavanja, od-

nosi s strokovnim osebjem in z učitelji, storitve knjižnice in referata, raziskovalna in pedagoška odličnost. Za oceno posameznih trditev drugega in tretjega sklopa smo uporabili 7-stopenjsko Likertovo lestvico, pri čemer je vrednost 1 pomenila »pričakovanje je najmanj pomembno«, vrednost 7 pa »pričakovanje je najbolj pomembno«. V odvisnosti od dimenzije, na katero se je nanašala trditev, je višja vrednost pomenila višjo očeno pričakovanja ob posamezni trditvi, pri drugih pa nižjo.

Raziskavo smo izvajali v spomladanskem semestru, med redno vpisanimi študenti Univerze na Primorskem, na vseh njenih šestih članih. Za izvedbo ankete smo pridobili vnaprejšnje soglasje vodstva fakultete in anketo izvedli na predavanjih in vajah pri tistih visokošolskih učiteljih in sodelavcih, ki so nam za to dali dovoljenje. Pred začetkom anketiranja smo jih seznanili z dolžino anketiranja. Anketiranim študentom smo pred začetkom izpolnjevanja predstavili anketni vprašalnik ter razložili potek in namen raziskave. Takšen osebni pristop se je pokazal kot pozitiven, saj študentje niso odklonili sodelovanja v raziskavi. V vzorec smo vključili študente 1. in 2. letnika, ki so bili po naključju prisotni na predavanjih ali vajah. Tako je v raziskavi sodelovalo skupno 475 rednih študentov 1. in 2. letnika.

Vsak prejeti vprašalnik smo preverili, kodirali in pripravili za računalniško obdelavo. Podatke smo analizirali s programom SPSS. Analizo smo začeli s predstavitvijo vzorca, sledila je analiza odgovorov pri posameznih trditvah na osnovi opisnih statistik. Da bi določili skupne dejavnike, ki opredeljujejo pričakovanja študentov, smo v naslednjem koraku izvedli faktorsko analizo, končali pa smo z metodo razvrščanja v skupine (Cluster Analysis).

Faktorsko analizo ponavadi uporabljamo pri analizi pojavov, ki jih ne moremo neposredno meriti. Na podlagi analize povezav v množici opazovanih spremenljivk (indikatorjev) poskušamo opredeliti skupne dejavnike, ki vplivajo na določene skupine opazovanih spremenljivk in predstavljajo osrednji predmet preučevanja oziroma njegove dimenzije, ki jih zaradi same narave pojava ni mogoče neposredno meriti in analizirati.

Analizo skupin ponavadi uporabljamo za odkrivanje homogenih skupin znotraj raziskovane populacije. Skupine se oblikujejo okoli posameznih značilnosti, atributov ali spremenljivk, ki jih ima skupina. Na ta način smo poskušali ugotoviti, kakšna je možna segmentacija opazovane populacije in katere so njene značilnosti.

#### PREDSTAVITEV VZORCA

V raziskavi je sodelovalo 475 naključno izbranih študentov 1. in 2. letnika rednega študija Univerze na Primorskem, ki študirajo na

Pričakovanja študentov glede na razlike v kakovosti storitev

PREGLEDNICA 1	W	(2)	(3)
Struktura anketiranih študentov po članicah UP	FM	130	27,4
	FTŠ	169	35,6
OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) članica univerze, (2) število študentov, (3) delež v odstotkih	FAMNIT	35	7,4
	PEF	64	13,5
	FHŠ	11	2,3
	VŠZI	66	13,9
	Skupaj	475	100,0

šestih njenih članicah. Njihovo zastopanost po posameznih članicah prikazujemo v preglednici 1. Od vseh anketiranih je sodelovalo 26,1% moških in 73,9% žensk. Starostna struktura anketiranih študentov kaže, da na rednem študiju študira največ študentov v starosti med 19. in 21. letom, kar je slabih 82%. To nam potrjuje rezultate Analize prijave in vpisa Vpisne službe Univerze v Ljubljani, in sicer, da se na fakultete študentje vpisujejo večinoma takoj po končani srednji šoli.

V raziskavi je sodelovalo nekaj več: študentov visokošolskih strokovnih programov kot študentov univerzitetnih študijskih programov 1. bolonjske stopnje. Študentov visokošolskega strokovnega programa je bilo 59,2 % in študentov univerzitetnega programa 40,8 %, kar izraža dejansko strukturo vpisanih študentov glede na vrsto študijskega programa na univerzi. Pri tem naj poudarimo, da na dveh članicah univerze (FAMNIT in FHŠ) izvajajo samo univerzitetne študijske programe, na eni (VŠZI) pa samo visokošolske strokovne. Glede na letnik študija je bilo v raziskavi udeleženih 65,3 % študentov 1. letnika in 34,7% študentov 2. letnika.

Slovenski visokošolski prostor zaznamuje prijavno-sprejemni postopek, ki je enak za vse javne in samostojne visokošolske zavode. Začne se vsako koledarsko leto konec januarja z objavo Razpisa za vpis, ki ga izda Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. Po tem postopku se imajo kandidati možnost vpisati v treh različnih prijavnih rokih, pri čemer praksa kaže, da v prvem roku oddajo prijavo najboljši in najbolj motivirani kandidati. V preostalih dveh rokih prijavo ponavadi oddajo tisti, ki na fakulteto niso bili sprejeti ob prvi prijavi oziroma niso v roku dokončali srednješolskega izobraževanja. V prijavi lahko kandidati izrazijo tri »želje« za vpis, in glede na to razvrstijo fakultete in njihove študijske programe po mestu vpisa od prvega do tretjega. Tako velja za enega od pokazateljev zanimanja za določeno fakulteto in njene programe tudi poznavanje termina, v katerem se je potencialni študent prijavil na fakulteto, in vrstnega reda, na katerega jo je v prijavi uvrstil.

PREGLEDNICA 2		(1)	(2)	(3)
OPOMBE	Struktura anketiranih študentov po vrstnem redu prijave za vpis v prijavnosprejemnem postopku	1. mesto	375	78,9
		2. mesto	86	18,1
		3. mesto	14	2,9
		Skupaj	475	100,0
		Naslovi stolpčev: (1) rang, (2) število študentov, (3) delež v odstotkih		

PREGLEDNICA 3		(1)	(2)	(3)
OPOMBE	Struktura anketiranih študentov glede na »željo«, navedeno v prijavi za vpis	1. mesto	405	85,3
		2. mesto	53	11,2
		3. mesto	17	3,6
		Skupaj	475	100,0
		Naslovi stolpčev: (1) rang, (2) število študentov, (3) delež v odstotkih		

Ugotavljamo, da se je 78,9% anketiranih študentov na fakulteto prijavilo in vpisalo v prvem prijavnem roku. Pri tem je 85,3% anketiranih fakulteto oziroma študijski program, v katerem študirajo, postavilo na prvo mesto glede na v prijavi izraženo »željo«. Razvrščanje prijavnih rokov in mest za prijavo prikazujeta preglednici 2 in 3. Iz rezultatov lahko sklepamo, da se na fakultete in njihove študijske programe vpisujejo visoko motivirani in uspešni kandidati takoj po končani srednji šoli.

V raziskavi nas je zanimalo tudi, kakšna je struktura anketiranih študentov po regiji stalnega prebivališča. Ugotavljamo, da je skoraj četrtina (24,8%) anketiranih iz Obalno-kraške regije, torej domačinov, če upoštevamo, da je sedež univerze in njenih članic na Obali. Ostale tri četrtine študentov prihajajo iz drugih slovenskih regij, kar pomeni, da jim kraj študija ni domač, iz česar lahko sklepamo, da so morda značilnosti kraja pri odločitvi za študij prav tako pomembne. Podrobnejšo strukturo prikazuje preglednica 4.

Na visokošolske zavode v Sloveniji se lahko tako v visokošolske strokovne kot univerzitetne programe vpišejo kandidati s končano srednjo poklično ali strokovno in/ali srednjo splošno izobrazbo. Zanimalo nas je, kakšna je struktura študentov, predvsem zato, da bi lažje osvetlili vprašanje, ali obstaja povezava pri ocenjevanju pričakovanj v zvezi s študijem glede na predhodno vrsto izobrazbe. Ugotavljamo, da je 61,3% študentov končalo srednjo poklično ali strokovno izobraževanje, 38,3% pa srednje splošno izobraževanje, kamor spadajo splošne in strokovne gimnazije. Glede na to, da smo v raziskavo zajeli tudi študente drugega letnika, smo predvideli tudi možnost vpisa po merilih za prehode, ki diplomantom višjih šol omogočajo neposreden vpis v 2. letnik visokošolskega izobraževanja, pri

Pričakovanja študentov glede na razlike v kakovosti storitev

PREGLEDNICA 4	(1)	(2)	(3)
Štruktura anketiranih študentov po regiji stalnega prebivališča	Gorenjska	63	13,3
	Goriška	67	14,1
OPOMBE Naslovi stolpcev:	Dolenjska	38	8,0
(1) regija, (2) število študentov, (3) delež v odstotkih	Koroška	13	2,7
	Notranjsko-kraška	30	6,3
	Obalno-kraška	118	24,8
	Osrednjeslovenska	52	10,9
	Podravska	11	2,3
	Pomurska	13	2,7
	Štajerska	67	14,1
	Tujina	3	0,6
	Skupaj	475	100,0

PREGLEDNICA 5 Struktura anketiranih študentov po vrsti predhodne izobrazbe

(1)	(2)	(3)	(4)
Srednje poklicno in strokovno izobraževanje	291	61,4	61,4
Srednje splošno izobraževanje	182	38,4	99,8
Višje šole (vpis po merilih za prehode)	1	0,2	100,0
Skupaj	474*	100,0	

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) vrsta predhodne izobrazbe, (2) število študentov, (3) delež v odstotkih, (4) kumulativni delež v odstotkih. \* Pri tem vprašanju se eden izmed sodelujočih ni opredelil glede vrste srednje šole, ki jo je zaključil.

čemer ugotavljamo, da je v raziskavi sodeloval en tak študent. Pri tem vprašanju se eden izmed sodelujočih ni opredelil glede vrste srednje šole, ki jo je zaključil.

### Rezultati raziskave

V anketnem vprašalniku smo v drugem in tretjem sklopu skupaj oblikovali niz 34 različnih trditvev, ki označujejo posamezne elemente storitve, pri čemer so anketiranci v odnosu do posamezne trditve izrazili svoje pričakovanje na 7-stopenjski Likertovi lestviči. Povprečne vrednosti očenjenih pričakovanj v zvezi s posameznimi elementi storitve podrobneje prikazujemo v preglednici 6, ugotavljamo pa, da je najnižja povprečna očena 4,21, najvišja pa 6,00, iz česar lahko sklepamo, da so pričakovanja študentov v zvezi s postavljenimi elementi storitev na splošno dokaj visoka. V preglednici so trditve razvrščene padajoče glede na ugotovljeno povprečno očeno pričakovanja strinjanja s posamezno trditvijo, pri čemer je poleg povprečnih očen dodana vrednost koeficienta variačije, ki izraža raznolikost mnenj anketiranih.

PREGLEDNICA 6 Povprečne vrednosti ocene pričakovanj glede na posamezne elemente storitve

(1)	(2)	(3)
Na fakulteti je odnos med učitelji in študenti dober.	6,00	20,0
Študent lahko brez težav komunicira z učiteljem.	5,89	20,0
Učitelji so dostopni.	5,87	20,5
Strokovno osebje fakultete je prijazno.	5,82	21,7
Na fakulteti so dostopni računalniki za študij.	5,76	24,3
Učitelji pomagajo študentom reševati težave.	5,75	20,9
V kraju, kjer poteka moj študij, je vzdušje prijetno.	5,74	20,7
Strokovno osebje fakultete je dostopno.	5,74	23,0
Vsebina študijskih programov je posodobljena in v koraku s časom.	5,72	21,7
Predavanja so jasna in razumljiva.	5,64	23,4
Dostop do kraja (mesta) je lahek, enostaven.	5,61	27,0
Kraj, kjer poteka moj študij, ponuja možnosti za nastanitev.	5,56	28,1
Kraj, kjer poteka moj študij, je privlacen.	5,52	24,8
Strokovno osebje fakultete učinkovito zagotavlja pomoč.	5,49	24,2
Knjižnicni viri ustrezajo potrebam študentov in učiteljev.	5,46	25,3
Strokovno osebje fakultete je dobro seznanjeno s pravili in predpisi.	5,43	24,5
Knjižnica ponuja hitre in sodobne načine iskanja virov.	5,42	25,2
Profesorji so na svojem področju odlični raziskovalci.	5,40	24,3
Kraj, kjer poteka moj študij, ponuja možnosti za prehrano.	5,35	31,0
Fizicni objekti (zgradba, predavalnice) so zlahka dostopni.	5,31	24,5
V kraju, kjer poteka moj študij, skrbijo za čisto okolje.	5,27	26,5
Kraj, kjer poteka moj študij, deluje spodbudno na študij.	5,23	26,9
Kraj, kjer poteka moj študij, ponuja možnosti za zdravstveno varstvo študentov.	5,22	28,8
Diplomanti fakultete dobijo več ponudb za zaposlitev.	5,20	30,2
Kraj, kjer poteka moj študij, ponuja možnosti za razvedrilo in sprostitev.	5,16	29,2
Fakulteta ima velik ugled.	5,14	27,8
Študentom so na voljo obštudijske dejavnosti.	5,12	27,8
Kraj, kjer poteka moj študij, ponuja možnosti za občasno delo študentov (študentski servis).	5,03	31,5
Fakulteta pomaga diplomantom poiskati prvo zaposlitev.	4,95	33,7
Profesorji so znani po svojih raziskavah in objavah (publikacijah).	4,87	29,0
Fakulteta daje velik poudarek akademski odličnosti.	4,80	28,4
Fizicni objekti (zgradba, predavalnice) so moderni.	4,73	33,8
Študirati v tem kraju (mestu) ni drago.	4,49	40,5
V kraju, kjer poteka moj študij, so na voljo kulturne dejavnosti.	4,21	35,9

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) trditev, (2) povprečna ocena pričakovanja, (3) koeficient variacije (v odstotkih).



Anketiranci so najvišje ocenili svoja pričakovanja v zvezi z dobrim odnosom med učitelji in študenti na fakulteti. Tudi sicer so anketiranci visoka pričakovanja izrazili prav na področju komuniciranja, tako z učitelji kot tudi strokovnimi delavci, saj so visoke povprečne vrednosti prejeli naslednji elementi: dostopnost učiteljev in komunikacija z njimi ter prijaznost strokovnega osebja, kar so značilnosti uspešne medosebne komunikacije. Zanimivo pri tem je, da so študentje visoko oceno pri zanje najpomembnejših elementih navedli dokaj enotno, kar dokazuje manjša variabilnost pri podanih odgovorih. Bistveno večja variabilnost je razvidna pri tistih elementih storitve, kjer je so pričakovanja ocenjena najnižje; to sta na primer kulturna ponudba in raven cen v kraju študija, saj je neenotnost odgovorov med največjimi.

#### *Faktorska analiza pričakovanj*

Da bi opredelili skupne dejavnike oziroma dimenzije pričakovanj študentov glede elementov izobraževalne storitve, smo odgovore, zbrane na podlagi anketnih vprašalnikov, analizirali s pomočjo faktorjske analize. Glede na to, da pri nobeni trditvi ni mogoče potrditi predpostavke o normalni porazdelitvi odgovorov, smo izbrali metodo glavnih osi (angl. Principal Axis Factoring).

Ob prvem poskusu smo v model vključili vse trditve drugega in tretjega sklopa vprašalnika, ki se nanašajo na pričakovanja študentov, in preverili njihovo primernost za vključitev v faktorjsko analizo z določitvijo vrednosti kazalnika KMO in Bartlettovega preskusa. Zelo visoka vrednost kazalnika KMO (0,923) kaže, da je vpliv skupnih dejavnikov na vključene spremenljivke razmeroma močan. Uporaba faktorjske analize je smiselna pri veliki vrednosti te statistike, to je pri vrednosti, ki je večja od 0,5.

Na podlagi ocen komunalitet smo ugotovili, da je pri večini spremenljivk razviden razmeroma visok delež variabilnosti, ki jo je mogoče pojasniti z vplivom skupnih dejavnikov. Na podlagi ocen komunalitet se tudi odločamo o morebitni izključitvi katere izmed spremenljivk, in sicer v primeru, da je ocena komunalitete manjša od 0,5. Pri prvem preverjanju smo izločili pet trditve, pri katerih je bila ocena komunalitete nižja od 0,4, in sicer trditve, ki se nanašajo na lastnosti okolja oziroma kraja, v katerem je fakulteta (kot so dostopnost, možnosti za nastanitev, kulturne dejavnosti, dodaten zaslužek in skrb za čisto okolje). Po ponovni preučitvi komunalitet smo izločili še trditve, ki se je nanašala na raven cen v kraju študija. V preglednici 7 so tako prikazane ocene komunalitet za končni nabor spremenljivk.

PREGLEDNICA 7 Komunalitete

(1)	(2)
Kraj, kjer poteka moj študij, je privlačen.	0,416
Kraj, kjer poteka moj študij, ponuja možnosti za razvedrilo in sprostitev.	0,498
Kraj, kjer poteka moj študij, deluje spodbudno na študij.	0,443
V kraju, kjer poteka moj študij, je vzdušje prijetno.	0,628
Kraj, kjer poteka moj študij, ponuja možnosti za prehrano.	0,478
Kraj, kjer poteka moj študij, ponuja možnosti za zdravstveno varstvo študentov.	0,495
Fizični objekti (zgradba, predavalniče) so moderni.	0,588
Fizični objekti (zgradba, predavalniče) so zlahka dostopni.	0,526
Fakulteta ima velik ugled.	0,531
Vsebina študijskih programov je posodobljena in v koraku s časom.	0,525
Diplomanti fakultete dobijo več ponudb za zaposlitev	0,689
Fakulteta pomaga diplomantom poiskati prvo zaposlitev	0,728
Študentom so na voljo obštudijske dejavnosti.	0,470
Fakulteta daje velik poudarek akademski odličnosti.	0,633
Profesorji so na svojem področju odlični raziskovalci.	0,604
Profesorji so znani po svojih raziskavah in objavah (publikacijah).	0,669
Predavanja so jasna in razumljiva.	0,584
Na fakulteti je odnos med učitelji in študenti dober.	0,748
Učitelji so dostopni.	0,750
Učitelji pomagajo študentom reševati težave.	0,719
Študent lahko brez težav komunicira z učiteljem.	0,776
Knjižnični viri ustrezajo potrebam študentov in učiteljev.	0,628
Knjižnica ponuja hitre in sodobne načine iskanja virov	0,668
Na fakulteti so dostopni računalniki za študij.	0,547
Strokovno osebje fakultete učinkovito zagotavlja pomoč.	0,644
Strokovno osebje fakultete je dobro seznanjeno s pravili in predpisi.	0,522
Strokovno osebje fakultete je prijazno.	0,668
Strokovno osebje fakultete je dostopno.	0,683

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) trditev, (2) komunaliteta.

Na podlagi ocen komunalitet je razvidno, da je pri večini spremenljivk razmeroma visok delež variabilnosti mogoče pojasniti z vplivom skupnih dejavnikov, kar kaže na relativno močan vpliv skupnih dejavnikov. Vrednost statistike KMO se je v primerjavi s prvim poskusom, v katerega smo vključili vse spremenljivke, sicer nekoliko zmanjšala in znaša 0,920, vendar je še vedno zelo visoka. To znova potrjuje primernost podatkov za faktorsko analizo.

Na podlagi očene čelotne pojasnjene varianče ter vsebinske smiselnosti faktorskih rešitev ob različnem številu skupnih dejavnikov

(faktorjev) smo kot končnega izbrali faktorski model s šestimi skupnimi dejavniki (faktorji), kar je bilo obenem tudi največje možno število. S pomočjo šestih skupnih dejavnikov smo uspeli pojasniti dobrih 60% čelotne variabilnosti vzorca, kar je zadovoljivo.

Osnovna faktorska rešitev (nerotirana) ni omogočala jasne vsebinske interpretacije posameznih dejavnikov, zaradi česar smo nadaljevali rotacijo faktorskih osi, da bi tako pridobili enostavnejše in jasnejše faktorske strukture. V ta namen smo uporabili poševnokotno rotacijo (oblimin), katere rešitev je prikazana v preglednici 8.

Na osnovi faktorske rešitve, prikazane v preglednici 8, lahko vidimo, da študentje svoja pričakovanja v zvezi s študijem oziroma storitvami fakultete oblikujejo na podlagi šestih dejavnikov oziroma dimenzij:

1. dejavnik: odnos med pedagoškim osebjem in študenti;
2. dejavnik: ugled visokošolskega zavoda;
3. dejavnik: značilnosti oziroma storitve kraja, ki študentom olajšujejo njihovo bivanje v njem med študijem;
4. dejavnik: karijerne priložnosti, ki jih imajo študentje možnost (pri)dobiti med študijem in po njem; to so možnosti, ki jih za zaposlitev daje diploma fakultete, in priložnosti, ki jih v času študija vzpostavi fakulteta;
5. dejavnik: akademska odličnost pedagoškega osebja in fakultete kot take;
6. dejavnik: podporne storitve visokošolskega zavoda, ki študentom olajšujejo opravljanje študijskih obveznosti in jih opredeljujejo otipljivi (računalniki, knjižnični viri) in neotipljivi atributi (odnos strokovnih delavcev do študentov).

Rezultati analize kažejo, da je z navedenimi šestimi dejavniki mogoče pojasniti 60% variabilnosti v vzorcu, pri čemer dimenzija odnosa med profesorji in študenti sama po sebi pojasnjuje dobrih 37% čelotne variabilnosti. To nam pomaga razumeti, da so pričakovanja študentov največja prav glede interakcije med študenti in profesorji; poleg medsebojnih odnosov ta dejavnik sestavljajo še drugi elementi medsebojnih komunikacij. Rezultat pravzaprav kaže na posebnosti izobraževalne storitve, zlasti na neposrednost odnosa med izvajalcem in uporabnikom ter na sodelovanje uporabnika pri izvajanju storitve.

Na drugem mestu je po deležu variabilnosti ugled fakultete; ta dimenzija je sama po sebi neotipljiv pojem, vendar pa v zvezi z njim študentje oblikujejo pomembna pričakovanja, ki se dotikajo na eni

Marijana Sikošek in Borut Kodrič

in 0 0 0 0

r^ m 0 0 m 0 0

m 0 0 m

^ 0

C C ^ C  
S S C g  
3

0 0 f 2

S S 0 g g g  
f f 0 f f f  
ft ft ft

x1 x1 3

iz, p <\*) p Ph

W W K W W W

Pi Pi h x0 W E

f S ft B -o >

N s s s 4 >

S & jz jz &  
> 0 0 0 0  
> 0 0 0 0  
> 0 0 0 0  
> 0 0 0 0  
N 0 0 0 0  
E 0 0 0 0

strani otipljivih značilnosti (videz), na drugi pa neotipljivih sestavin, kakršna je na primer sodobnost študijskih programov.

Glede na delež variabilnosti so se kot najšibkejša dimenzija pri oblikovanju pričakovanj izkazale podporne storitve fakultete, ki se kažejo v otipljivi in neotipljivi obliki. K slednjemu sodi odnos med študenti in strokovnim osebjem fakultete. To si lahko razlagamo s tem, da so študentje pogosteje v stiku s pedagoškim kot pa s strokovnim osebjem, in zato v zvezi s tem njihova pričakovanja niso tako velika.

#### *Analiza skupin*

Analizo skupin (Cluster Analysis) ponavadi uporabljamo za odkrivanje homogenih skupin znotraj raziskovane populacije. Skupine se oblikujejo okoli posameznih značilnosti, atributov ali spremenljivk, ki jih ima skupina, tako da so si znotraj skupin enote med seboj čim bolj podobne, med skupinami pa čim bolj različne. Da bi prepoznali segmente študentov, smo na podlagi ocenjenih vrednosti faktorjev ter izbranih demografskih spremenljivk izvedli analizo skupin. Glede na raznolikosti spremenljivk, vključenih v analizo (kategorialne in ordinalne), smo v programu SPSS izbrali dvostopenjsko analizo razvrščanja enot v skupine (TwoStep Cluster Analysis), ki omogoča razvrščanje enot v skupine tako na podlagi zveznih kot kategorialnih spremenljivk.

Na podlagi rezultatov analize smo oblikovali dve skupini študentov, katerih značilnosti so prikazane v preglednici 9.

Stopnjo značilnosti preskusa razlik med skupinama smo izračunali na dva načina, odvisno od metode primerjave. Pri primerjavi obeh skupin glede na vrednost nominalnih spremenljivk (spol, vrsta izobrazbe, fakulteta ...) se stopnja značilnosti nanaša na analizo kontingence oziroma na preskus hi-kvadrat. Pri primerjavi ocenjenih povprečnih vrednosti dejavnikov med obema skupinama pa se stopnja značilnosti nanaša na t-preskus za primerjavo dveh aritmetičnih sredin za dva neodvisna vzorca. Ko primerjamo povprečne vrednosti ocenjenih faktorjev, uporabimo t-preskus za primerjavo dveh aritmetičnih sredin za dva neodvisna vzorca. Primerjave, kjer znaša stopnja značilnosti 0,05 ali manj, pomenijo, da se v tisti značilnosti skupini razlikujeta, sicer pa ne.

Ključna ugotovitev analize skupin je, da prvo skupino sestavljajo pretežno študentje visokošolskih strokovnih študijskih programov, ki so predhodno zaključili srednje strokovno in poklicno izobraževanje ter prihajajo s treh članic univerze (FM, FTŠ, VŠZI). To so članice, ki pretežno oziroma v celoti (VŠZI) izvajajo visokošolski strokovni pro-

PREGLEDNICA 9 Rezultati analize skupin

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Število študentov		267	181	
Spol	Moški	67	50	0,550
	Ženske	200	131	
Fakulteta	FM	108	15	0,000
	FTŠ	97	68	
	FAMNIT	0	32	
	PEF	0	57	
	FHŠ	0	9	
	VŠZI	62	0	
Program	VS	267	4	0,000
	UN	0	177	
Letnik študija	1	147	140	0,000
	2	120	41	
Vrstni red fakultete na prijavi	1. mesto	222	159	0,260
	2. mesto	32	18	
	3. mesto	13	4	
Vrstni red prijave vpisa	1. mesto	219	133	0,081
	2. mesto	40	42	
	3. mesto	8	6	
Predhodna izobrazba	Srednja in poklična strokovna izobrazba	227	44	0,000
	Srednja splošna izobrazba	39	137	
	Višja izobrazba (vpis po merilih za prehode)	1	0	
Odnos študentje-ped. osebje	Povp. vrednost dejavnika	-0,15	0,21	0,000
Ugled fakultete		0,13	-0,19	0,000
Okolje fakultete		-0,07	0,10	0,041
Možnost zaposlitve		-0,08	0,12	0,019
Akademsko odličnost		-0,02	0,03	0,563
Strokovno delo osebja		-0,04	0,07	0,239

OPOMBE (1) značilnost, (2) vrednosti, (3) skupina 1, (4) skupina 2, (5) stopnja značilnosti preskusa razlik med skupinama.

gram. Drugo skupino predstavljajo večinoma študentje univerzitetnih študijskih programov in so končali splošno srednješolsko izobraževanje (gimnazija) ter prihajajo s treh članic univerze (FAMNIT, FHŠ, PEF), ki večinoma izvajajo univerzitetne študijske programe.

Z vidika očene pomembnosti posameznih dejavnikov, ki smo jih prepoznali s pomočjo faktorjske analize, pa je zanimiva primerjava med obema skupinama, ki njihovo pomembnost očenjata različno.

Tako je študentom prve skupine relativno pomembnejši ugled fakultete, druga skupina pa kot pomembnejšega očenjuje dober odnos med pedagoškim osebjem in študenti, okolje fakultete ter možnosti za zaposlitev. Pri dimenziji akademska odličnost oziroma podporne storitve se identifičirani skupini ne razlikujeta bistveno, torej je njuna očena pričakovanj dokaj enotna.

Populacija študentov, vključenih v našo raziskavo, torej ni homogena, ampak razdeljena na dve skupini, kar je glede na strukturo ponujenih študijskih programov ter vpisnih pogojev, ki so zanje predvideni, pričakovano.

Zanimivo pri tem pa je opažanje razlik v očenah pričakovanj obeh skupin, ki nam olajšajo razumevanje posebnosti v zvezi s pričakovanji posameznega segmenta in nam pravzaprav ponujajo osnovo za pripravo ustreznega pristopa pri pridobivanju študentov za posamezne študijske programe.

### **Zaključek**

Poznavanje pričakovanj v zvezi s storitvami je potrebno z vidika njihovega upravljanja, če želimo ponuditi diferencirane in kakovostne storitve. Čeprav je upravljanje s pričakovanji ter z njimi povezana skrb za kakovost koncept, ki v šolstvu do nedavnega ni bil v ospredju, pa so spremembe v visokem šolstvu sprožile zanimanje predvsem za poznavanje pričakovanj študentov kot najpomembnejše ciljne skupine.

Pregled literature kaže, da je raziskovanje pričakovanj v zvezi s storitvami usmerjeno bolj v merjenje razlik med pričakovano in zaznano kakovostjo storitev, novejša raziskava pa se ukvarjajo tudi s prepoznavanjem in opredeljevanjem pričakovanj študentov. Namen naše raziskave je bil zato ugotoviti posebnosti v pričakovanjih študentov glede izobraževalnih storitev na izbrani univerzi, zato da bi spoznali, katere dimenzije prevladujejo pri oblikovanju pričakovanj v zvezi s študijem na izbranem visokošolskem zavodu.

Dejavnike oziroma dimenzije pričakovanj študentov smo opredelili s pomočjo faktorске analize. V izbranem faktorškem modelu se je izkazalo, da študentje svoja pričakovanja v zvezi s študijem oziroma storitvami fakultete oblikujejo na podlagi šestih dejavnikov, ki smo jih prepoznali kot:

- odnos med pedagoškim osebjem in študenti;
- ugled visokošolskega zavoda;
- storitve kraja, ki olajšujejo bivanje v času študija;
- možnosti za zaposlitev;

- akademska odličnost pedagoškega osebja in fakultete kot take;
- podporne storitve visokošolskega zavoda.

Med njimi se je kot najpomembnejša dimenzija, okoli katere študentje oblikujejo svoja pričakovanja, izkazal odnos med pedagoškim osebjem in študenti, kar priča o tem, daje z vidika upravljanja pričakovanj pomembna interakcija med obema skupinama, ki je zgrajena na podlagi pozitivnih odnosov in komunikacije. Dejavnik kaže tudi na eno pomembnejših posebnosti storitve, to je vzajemnost odnosa med izvajalčem in uporabnikom storitve, ki je zaradi dolgotrajnega izvajanja specifična prav v izobraževanju.

Na drugo mesto po pomembnosti se uvršča ugled fakultete, ki ga po ocenah študentov sestavljajo tako fizični elementi dostopnosti in zunanega videza poslopja fakultete kot neotipljiv, pa vendarle pomemben element, tj. sodobnost študijskih programov. Kot najmanj pomemben pri oblikovanju pričakovanj študentov v zvezi s študijem so je pokazal dejavnik podpornih storitev, ki študentom olajšujejo izpolnjevanje njihovih študijskih obveznosti. Zanimivo pri tem je, da se je izkazalo, da študentje nimajo tako velikih pričakovanj v zvezi z odnosom do strokovnega osebja fakultete kot v zvezi z odnosom s profesorji, kar si razlagamo s tem, da so študentje z njimi v pogostejšem in dolgotrajnejšem stiku.

Prepoznani dejavniki, ki oblikujejo pričakovanja študentov, ponujajo izhodišče za upravljanje s pričakovanji in tako priložnost za diferencirano izvedbo storitev. Vsaka izmed dimenzij ali vse skupaj lahko predstavljajo priložnost za oblikovanje drugačne izobraževalne izkušnje in s tem priložnost za razlikovanje od drugega visokošolskega zavoda. Dimenzija odnosa med študenti in pedagoškim osebjem na primer kaže na to, da bi morala fakulteta pozornost usmeriti v zagotavljanje pogojev za uspešno komunikacijo med učitelji in študenti. Dimenzija možnosti za zaposlitev nas vodi k sklepu, da bi morala fakulteta svoja prizadevanja osredotočiti v zagotavljanje priložnosti za zaposlitev svojih diplomantov že med študijem ter v vzpostavljanje krepkejših vezi z okoljem, kar že pozna praksa nekaterih visokošolskih zavodov v obliki kariernih centrov.

Zanimiva ugotovitev raziskave so tudi različne ocene glede pomembnosti pričakovanj med dvema skupinama študentov, ki smo ju prepoznali s pomočjo analize skupin. Ugotovili smo, da se populacija, vključena v raziskavo, deli na dve homogeni skupini: prvo sestavljajo študentje visokošolskih strokovnih študijskih programov, drugo pa študentje univerzitetnih programov. Za prvo skupino je značilno, da jo tvorijo študentje, ki so predhodno zaključili srednje strokovno



in poklicno izobraževanje in študirajo na treh članicah univerze (FM, FTŠ, VŠZI). Drugo skupino sestavljajo študentje univerzitetnih študijskih programov, ki so končali splošno srednješolsko izobraževanje in prihajajo s treh članic univerze (FAMNIT, FHŠ, PEF). Stukturanost raziskovane populacije je glede na strukturo ponujenih študijskih programov in njihovih vpisnih pogojev pričakovana, bolj zanimivo pa je to, da sta skupini pomembnost identificiranih dejavnikov ocenili različno. Študentom prve skupine je relativno pomembnejša dimenzija ugled fakultete, drugi skupini pa naslednje dimenzije: dober odnos med pedagoškim osebjem in študenti, okolje fakultete ter možnosti za zaposlitev. Dimenziji akademske odličnosti oziroma podpornih storitev pa sta prepoznani skupini ocenili dokaj enotno.

Ugotovljene razlike med skupinama ponujajo priložnost za oblikovanje izhodišč predvsem pri ustvarjanju nadaljnjih komunikacijskih dejavnosti fakultete tako z obstoječimi kot prihodnjimi študenti, ki naj bi pri vsaki skupini študentov poudarjale drugačne dimenzije pričakovanj. Tako lahko na primer fakulteta pri komuniciranju z bodočimi študenti, ki jih želi pritegniti k vpisu v univerzitetne programe, bolj poudarja dimenzije, kot so odnos med učitelji in študenti, karijerne priložnosti, ki jih ponuja študijski program, ter prednosti prihodnjega študijskega okolja.

Ugotovitve raziskave ponujajo priložnost za nadaljnje raziskovanje v smeri prepoznavanja pričakovanj in ugotavljanja posameznih dimenzij kakovosti izobraževalnih storitev z razširitvijo raziskave na vse letnike prvostopenjskih programov izbrane univerze ter morda tudi na drugostopenjske študijske programe. To bi omogočilo pripravo predlogov za oblikovanje bolj kakovostnih in diferenciranih storitev ter priložnost za privabljanje bodočih študentov.

#### Literatura

- Brookes, R. 1995. *Customer Satisfaction Research*. Amsterdam: ESOMAR.
- Dibb, S., L. Simpinkin, W. M. Pride in O. C. Ferrell. 1991. *Marketing: Concepts and Strategies*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Douglas, J., A. Douglas in B. Barnes. 2006. »Measuring Student Satisfaction at a UK University.« *Quality Assurance in Education* 14 (3): 251-267.
- Evans, I. 1995. *Marketing for Schools*. London: Cassell.
- Faganel, A. 2010. *Zaznavanje kakovosti visokošolskih storitev*. Koper: Fakulteta za management.
- Gibbs, P., in M. Knapp. 2002. *Marketing the Higher and Further Education*. London: Kogan Page.

- Gray, L. 1991. *Marketing Education*. Philadelphia, PA: Open University Press.
- Gruber, T., S. Fuß, R. Voss in M. Gläser-Zikuda. 2010. »Examining Student Satisfaction with Higher Education Services.« *International Journal of Public Sector Management* 23 (2): 105-123.
- Harvey, L., in D. Green. 1993. »Defining Quality.« *Assessment and Evaluation in Higher Education* 18 (1): 9-34.
- Helgensen, O., in E. Nasset. 2007. »What Accounts for Students' Loyalty: Some Field Study Evidence.« *International Journal of Educational Management* 21 (2): 126-143.
- Hemsley-Brown, J., in I. Oplatka. 2006. »Universities in a Competitive Global Marketplace: A Systematic Review of the Literature on Higher Education Marketing.« *International Journal of Public Sector Management* 19 (4): 310-335.
- Jančič, Z. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Joseph, M., M. Yakhou in G. Stone. 2005. »Students' Perceptions of Quality in Higher Education.« *Quality Assurance in Education* 13 (1): 66-82.
- Komljenovič, J., E. Marjetič. 2010. »Držna Slovenija: na poti v družbo znanja; statistični podatki o visokem šolstvu.« [http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/pdf/visoko\\_solstvo/statistika\\_visokega\\_solstva\\_07072010.pdf](http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/pdf/visoko_solstvo/statistika_visokega_solstva_07072010.pdf)
- Kong, S. M., in K. Muthusamy. 2011. »Using Gaps to Classify Quality Attributes.« *The TQM Journal* 23 (2): 145-163.
- Kotler, P. 1991. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. 7th ed. London: Prentice-Hall International.
- Kotler, P., in K. F. A. Fox. 1995. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Legčević, J. 2009. »Quality Gap of Educational Services in Viewpoints of Students.« *Ekonomski misao i praksa DBK* 18 (2): 279-295.
- Lumby, J., in N. Foskett. 1999. *Managing External Relations in Schools and Colleges*. London: Chapman.
- Maringe, F. 2006. »University and Course Choice: Implications for Positioning, Recruitment and Marketing.« *International Journal of Educational Management* 20 (6): 446-479.
- Moogan, J. Y., S. Baron in S. Bainbridge. 2001. »Timings and Trade-Offs in the Marketing of Higher Education Courses: a Conjoint Approach.« *Marketing Intelligence and Planning* 19 (3): 179-187.
- Oplatka, I., in J. Hemsley-Brown. 2003. »The Research on School Marketing: Current Issues and Future Directions.« *Journal of Educational Administration* 42 (3): 375-400.
- Patterson, P. G., in L. W. Johnson. 1993. »Disconfirmation of Expectations and the Gap Model of Service Quality: An Integrated Para-

Pričakovanja študentov glede na razlike v kakovosti storitev

digm.« *Journal of Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 6:90-99.

Potočnik, V. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Raposo, M., in H. Alves. 2003. *Marketing Higher Education: Students' Service Expetations*. <http://i29.3.20.4i/eps/hew/papers/05ii/0511005.pdf>

Sikošek, M. 2010. »Informativni dan visokošolskega zavoda kot promocijski dogodek: študija primera.« Magistrska naloga, Fakulteta za management Univerze na Primorskem.

Snoj, B. 2003. *Marketing storitev*. Koper: Visoka šola za management.

Trebeč, T. 2008. »Analiza vedenja odjemalca - študenta pri izbiri visokošolskega študija ekonomije.« Magistrska naloga, Fakulteta za management Univerze na Primorskem.

VŠPIS. 2011. *Analiza prijave in vpisa: študijsko leto 2010/2011*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Visokošolska prijavno-informacijska služba.

Varey, R. J. 2002. *Marketing Communication: Principles and Practice*. London: Routledge.

Vehovar, V., V. Dolnicar, A. Slavec, T. Cinkole in M. Makovec. 2007. *Proces vpisa v višje in visoke šole*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Voss, R., T. Gruber in I. Szmigin. 2007. »Service Quality in Higher Education: The Role of Student Expectations.« *Journal of Business Research* 60 (9): 949-959.



## Povzetki *Abstracts*

### **Načrtovanje proizvodnje s pomočjo prilagojenega sistema erp v skandinavskem proizvodnem podjetju**

*Amol Gore, Harri Haapasalo in Pekka Kess*

Sistemi ERP (Enterprise Resource Planning), ki so jih v podjetjih po vsem svetu dobro sprejeli, saj predstavljajo preizkušeno in vsestransko programsko podlago za doseganje odličnosti na ključnih poslovnih področjih, so danes dosegli višjo inovativno in tehnološko raven. Poslediča upravljanja nabave, proizvodnje, razvoja izdelkov, finanč, prodaje in storitev z različnimi moduli ERP je bila - ob zapletenosti delovanja onkraj okvirov podjetij in v razmerah močne globalne konkurenčnosti - nenehna razprava o ERP, in to tako v teoriji kot v praksi. Pričujoči članek želi k temu prispevati empirično raziskavo in raziskati najpomembnejše postopke pri načrtovanju proizvodnje v prilagojenem okolju ERP. Pri tem uporablja kvalitativno metodologijo na primeru skandinavske tovarne brunaric. Ugotovitve kažejo, da koristi uporabe ERP v podjetju upravičujejo prilagoditev aplikacij na zgodnji stopnji namesto uporabe običajnih paketov ERP, in to kljub njihovi široki uporabnosti. Rezultati raziskave tudi kažejo, da prilagojeni sistemi ERP v primerjavi z običajnimi paketi ERP prinašajo prednosti, saj omogočajo učinkovito izvajanje proizvodnih načrtov.

*Ključne besede:* sistem ERP, načrtovanje proizvodnje, izdelava po naročilu, skandinavski, preskrbna veriga

### **Dojemanje poslovnih kompetenc pri študentih in njihovi podjetniški nameni**

*Marja-Liisa Kakkonen*

Raziskava je obravnavala dojemanje poslovnih kompetenc pri študentih in njihove podjetniške namene. Vzorec je obsegal študente poslovnih ved v drugem in tretjem letniku. Primerjali smo podatke po študijskih letih, spolu in narodnosti. Izsledki na splošno kažejo, da so študentje pri ocenjevanju svojih poslovnih kompetence dokaj samozavestni, njihove predstave o podjetniških namenih pa ostajajo na nižji ravni. Rezultati kažejo, da obstajajo le majhne razlike med študenti drugega in tretjega letnika, študentje iz tujine pa so se ocenili z višjimi ocenami, kot so si jih prisodili finski študentje. Rezultati tudi kažejo, da pri dojemanju poslovnih kompetenc in podjetniških namenov ni statistično pomembnih razlik med moškimi in ženskami. Študentje iz tujine so si prisodili višje ocene tako pri poslovnih kompetencah kot pri podjetniških namenih.

*Ključne besede:* poslovne kompetenče, študentje, visoko šolstvo, dojemanje

Povzetki

### **Human Resource Managers and Their Ethical Dilemma**

*Mateja Primožič in Dana Mesner Andoljšek*

Douglas Renwič (2003) said that the personnel function plays the role of guardian of employees' wellbeing, but on the other hand, he said that personnel managers also tamper with the wellbeing of employees. Looking at Renwič's theory through Ulrič's model of personnel managers as guardians of employees' wellbeing, they play the role of strategic partners, managers of the changes and the role of the employees representatives. Gantz and Hayes (in Payne and Wayland, 1999) explicated a few fields where we can talk of ethical conflicts while performing these roles: discrimination, psychological tests, anti-union behaviour, design of work flow, job insecurity, discipline, confidentiality, privacy, and firing because of technological redundancy. In this paper we explore the field of potential and real ethical conflicts of human resource managers. What are the most important values of human resources managers? In which areas do ethical conflicts occur? And how do they solve these conflicts on an everyday basis? We used questionnaires to gather data on these issues. We found out that managers who are in leading positions suffer the most, next are those who have had long tenure. In this situation ethical codes don't help much. *Key words:* HR professionals, ethical dilemmas, the role of human resource management in the organization

### **Student Expectations of Higher Education Institution Services in the Light of Service Differentiation**

*Marijana Sikošek in Borut Kodric*

New challenges witnessed also in Slovenian higher education require a different approach towards understanding students and their expectations, as higher education becomes increasingly market-oriented. Since research on assessing student expectations is still rare, we have decided to establish the expectations of students regarding their studies at the University of Primorska. With the help of factor analysis, we have determined that these expectations are related to the following six factors: relationship between teaching staff and students, faculty's reputation, faculty's environment, employment chances, academic excellence, and staff competence and expertise. Cluster analysis has revealed a difference between the expectations of students of professional study programmes and students of academic study programmes. *Key words:* educational services, quality, expectations, students, marketisation

**Economic Factors for Television Programme Rating in Slovenia**

*Matjaž Dodic in Bojan Nastav*

Factors that influence television programme rating can be divided into environment, outer factors and internal factors of television programmes. In this paper we apply the regression analysis to study the influence of the number of unemployed, inflation rate, average salary, consumers' trust, households' financial status in the past 12 months and the economic state in Slovenia on rating of national, commercial and other television programmes in Slovenia in the 2000-2009 period. The results show that inflation, unemployment, average salary and economic state have a positive effect, whereas consumers' trust and households' financial status in the past 12 months have a negative impact on rating. The explanatory power of the models is relatively low. In order to study the topic further research, focusing (also) on factors not included in the analysis (e.g. culture) and internal factors of television programmes, is needed.

*Key words:* television programme, rating, factors of TV rating, Slovenia







## **Managing Sustainability?**

**12th Management International Conference  
Organised by the University of Primorska,  
Faculty of Management Koper, Slovenia**

**23-26 November 2011  
Portorož, Slovenia**

The special focus of MIC 2011 is on the controversial issue of whether, and how, sustainability can really be 'managed.' Sustainability has become one of the highest priorities on social development and corporate responsibility agendas, yet the concept remains highly contested. On the one hand, it has evolved from being a 'limit to growth' of economies and businesses into a comprehensive alternative development paradigm and practice. On the other hand, it has also devolved into being a 'commodity' that sells well on the market and that can be managed in ways similar to other business or social resources. Where on this broad range of possible meanings do we find our current personal, corporate and policy practices? Why is sustainability so fashionable? Is future sustainable and is there a future for sustainability?

### **Contact**

Faculty of Management Koper  
Cankarjeva 5, SI-6104 Koper, Slovenia  
T: +386 5 610 2012  
F: +386 5 610 2015  
E: [mic@fm-kp.si](mailto:mic@fm-kp.si)

**[www.fm-kp.si](http://www.fm-kp.si)**

**University of Primorska  
Faculty of Management Koper**



**Model učinkovitega  
managementa visokošolskega  
zavoda**

*Uredila Nada Trunk Širca*

December 2010  
ISBN 978-961-266-079-6  
396 str., 16 x 24 cm

**Model učinkovitega  
managementa  
visokošolskega  
zavoda**

Klubska cena 19,20€  
Običajna cena 32,00€  
[www.zalozba.fm-kp.si](http://www.zalozba.fm-kp.si)

Uredila Nada Trunk Širca

Management

Monografija nudi obsežen pregled literature na področju managementa visokošolskih zavodov in izsledke empiricne raziskave, ki je bila narejena med slovenskimi in tujimi strokovnjaki v visokem šolstvu. Obravnava pomembnejša področja delovanja visokošolskih organizacij, osredotoca pa se predvsem na strukture, procese in management visokošolskih institucij, ki prispevajo k njihovi večji učinkovitosti in uspešnosti.

Eno od temeljnih spoznanj monografije je, da imajo vodstva oz. vodstvene strukture visokošolskih zavodov premalo znanj, ki so potrebna za učinkovito in uspešno vodenje teh organizacij.

Namen te monografije pa ni podajanje »receptov« ali celo rešitev problemov, ki so med seboj kompleksno prepleteni. Bralec bo v vsakem poglavju in v sklepni misli našel številne predloge za morebitne izboljšave. Ta priporočila in predloge je treba brati kot morebitno idejo za spremembo oziroma za uvedbo kakšne novosti, predvsem na ravni visokošolskih zavodov, pred uvedbo kakršne koli spremembe pa je priporočljiv tehten premislek in aktivna udeležba vseh vpletenih udeležencev.

*Jezičkovna pravilnost in slog.* Pričakuje se, da so rokopisi jezičkovno neoporečni in slovnično ustrezni. Uredništvo ima pravico, da zavrne prispevke, ki ne ustrezajo merilom knjižne slovenščine.

Slog naj bo preprost, vrednostno nevtralen in razumljiv. Pregledna (členjenost besedila na posamezne sestavine (poglavja, podpoglavja) naj sledi sistematičnemu miselnemu toku. Tema prispevka naj bo predstavljena zgoščeno, jasno in nazorno, ubeseditev naj bo natančna, izražanje jedrnato in gospodarno. Zaželeno je raba slovenskih različic strokovnih terminov namesto tujk. Logične domneve naj bodo utemeljene, sklepi dokazani. Razpravna oblika je praviloma prva oseba množine.

*Oblika članka.* Rokopisi za objavo v reviji morajo biti oblikovno urejeni. Besedilo naj bo oblikovano za tiskanje na papirju formata A4, pisava naj bo Times New Roman velikosti 12 pt, vsi robovi naj bodo široki 2,5 cm, razmak med vrstičami pa 1,5.

Na prvi strani rokopisa naj bodo navedeni samo naslov članka (v krepki pisavi) ter ime in priimek avtorja (oz. avtorjev), akademski ali/in strokovni naziv, institucija in elektronski naslov avtorja oz. avtorjev. Za potrebe vpisa v Cobiss se navede tudi letniča rojstva (v članku ne bo objavljena). Na drugi strani naj bodo povzetka v slovenščini in angleščini (vsak po največ; 100 besed) in ključne besede v slovenščini in angleščini (3-5).

Naslovi poglavij in podpoglavij naj bodo oštevilčeni (1, 2, 2.1 itn.) in napisani z malimi črkami v krepki pisavi, poudarki v besedilu naj bodo v ležeči pisavi. Daljši navedki so ločeni od drugega besedila, izpusti pa označeni z oglatim oklepajem.

Opombe pod črto se ne uporabljajo, konične opombe pa naj bodo pred seznamom literature. Pregledniče in risbe se vstavijo v besedilo, toda v članku naj ne bo preglednič ali risb, ki bi bile v čeloti povzete po že objavljenih delih.

*Bibliografski skliči in seznam uporabljene literature.* Pri navajanju bibliografskih skličev med besedilom se zapišejo samo priimek avtorja oz. avtorjev, letniča izida dela in številka strani oz. obseg strani, npr. (Gomezelj Omerzel, Biloslavo in Trnavčević 2010, 14-15). Vsakemu bibliografskemu skliču v besedilu naj ustreza navedba dela

v seznamu literature, v njem pa naj ne bodo navedena dela, na katera se avtor v besedilu ne sklicuje.

Pri oblikovanju seznama literature se ravnajte po *The Chicago Manual of Style* (University of Chicago Press 2010; glejte tudi [http://www.chicagomanualofstyle.org/tools\\_citationguide.html](http://www.chicagomanualofstyle.org/tools_citationguide.html)), vendar navajajte samo začetnice imen in upoštevajte slovenska pravopisna pravila:

Catana, S. W. 2003. »Vital Approach to Transition: Slovene Multiple Case Study.« *Managing Global Transitions* 1 (1): 29-48.

Gomezelj Omerzel, D., R. Biloslavo in A. Trnavčević. 2010. *Management znanja v visokošolskih zavodih*. Koper: Fakulteta za management.

Mumby, D., in R. Clair. 1998. »Organizational Discourse.« V *Discourse as Social Interaction*, ur. T. A. van Dijk, 181-205. London: Sage.

University of Chicago Press. 2010. *The Chicago Manual of Style*. 16. izd. Chicago in London: University of Chicago Press.

*Oddaja članka.* Članek se pripravi v programu MS Word ali LTEX, shrani v datoteko, katere ime naj bo priimek prvega avtorja (npr. Novak.doc), in se pošlje na elektronski naslov [mng@fm-kp.si](mailto:mng@fm-kp.si).

*Postopek za objavo članka.* Pred objavo vsak članek pregledata vsaj dva neodvisna recenzenta. Recenzije so slepe. Avtorje pozitivno ocenjenih člankov uredništvo povabi, da za objavo pripravijo končne različice člankov, upoštevati pa morajo pripombe recenzentov in članov uredništva. Z oddajo prispevka v postopek za objavo v reviji Management avtor zagotavlja, da besedilo še ni bilo objavljeno in da ni v postopku za objavo pri drugi reviji.

*Honorar in avtorski izvodi.* Za prispevke avtorjem ne izplačujemo honorarjev. Avtor prejme pet izvodov revije, v kateri je bil objavljen njegov članek, ter narocnino na en letnik revije.

LETNA NAROČNINA

39 € za fizične in 49 € za pravne osebe.

NAKLADA 1000 izvodov.

Information for authors is available online on the website [www.mng.fm-kp.si](http://www.mng.fm-kp.si).



*m*

íTNNÍ^W  
t/ATIVÉ^

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