

# Content/Kazalo

## 1/2008

<b>RESEARCH PAPERS</b>	<b>3</b>	BORUT MILFELNER, VLADIMIR GABRIJAN, BORIS SNOJ	Can Marketing Resources Contribute to Company Performance?
	<b>14</b>	VINKO GORENAK, BOŽIDAR J. ŽELJKO	The Job Satisfaction of Detectives Investigating Economic Crime in the Police Directorates of Ljubljana – Maribor and Some Reasons for their Fluctuation
	<b>22</b>	JANEZ STARE, BARBARA GRUDEN, POLONCA KOVAČ	The Management of Complaints in Slovene Public Administration
	<b>30</b>	EMIL JUVAN, ROK OVSENIK	Integrations as a Tool of Destination Management – The Case of Rural and Rural Fringe Areas
<b>SUPPLEMENT / DODATEK RAZPRAVE</b>	<b>A1</b>	KLEMEN KAVČIČ, MITJA I. TAVČAR	Interesi in razmerja moči med udeleženci outsourcinga: študija primerov
	<b>A12</b>	BRANKO PIVLJAKOVIĆ, CENE BAVEC	Akulturacija managementa javnih komunalnih podjetij v Sloveniji
	<b>A21</b>	BOJAN BEŠKOVNIK	Upravljanje in delovanje sistema pristaniških kontejnerskih terminalov
	<b>A28</b>	SIMONA STERNAD, SAMO BOBEK	Uvajanje rešitev ERP v slovenskih podjetjih: kritični dejavniki in njihova medsebojna odvisnost
	<b>A37</b>	BORUT KRALJ, VLADISLAV RAJKOVIĆ, MIRJANA KLJAJIČ – BORŠTNAR	Vrednotenje dejavnikov razvoja kariere medicinskih sester in babic
	<b>A47</b>	IVANKA OBLAK, EVA JEREB	Ocenjevanje delovne uspešnosti učiteljev v osnovni šoli
<b>PREDLOGI ZA PRAKSO</b>	<b>A57</b>	DENIS GABER, ŽIGA PROSEN, GORAZD ŠTER, MANČA JESENKO, JANEZ MAYER	Zaznava kakovosti študija in zadovoljstvo študentov s študijem na Fakulteti za organizacijske vede
	<b>A68</b>	IGOR KARNET	Neprestano revidiranje kot nadgradnja funkcionalnosti programa ACL
<b>POVZETKI</b>	<b>A76</b>		
<b>DONATORJI</b>	<b>A79</b>		

**UREDNIŠKI ODBOR REVije /  
EDITORIAL BOARD**

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

**ODGOVORNI UREDNIK /  
EDITOR**

Jože Zupančič

**SOUREDNIKI /  
CO-EDITORS**

Boštjan Gomišček  
Marko Ferjan  
Jože Zupančič

**SVET REVije /  
EDITORIAL COUNCIL**

Rado Bohinc,  
Univerza na Primorskem  
Gabrijel Devetak,  
DEGA, d.o.o. Nova Gorica  
Ferenc Farkas,  
Univerza v Pecs-u, Madžarska  
Jože Florjančič,  
Univerza v Mariboru  
Michael Jacob,  
Fach Hochschule, Trier, Nemčija  
Marius Janson,  
University of Missouri, St-Louis, ZDA  
A. Milton Jenkins,  
University of Baltimore, ZDA  
Mehdi Khorowspour,  
Univerza v Pennsylvaniji, ZDA  
Janko Kralj,  
Univerza v Mariboru  
Tone Ljubič,  
Univerza v Mariboru  
Hermann Maurer,  
Technische Universität, Graz Austria  
Jožef Ovsenik,  
Univerza v Mariboru  
Björn Paape,  
RWTH - Technical University, Aachen,  
Nemčija  
Iztok Podbregar,  
Univerza v Mariboru  
Jan Pour,  
Ekonomská univerza Praga, Češka  
Vladislav Rajkovič,  
Univerza v Mariboru  
Marjan Rekar,  
Poslovno svetovanje, s.p.  
Vurnikova 2, Ljubljana  
Gabor Rekettye,  
Univerza v Pecs-u, Madžarska  
Henk G. Sol,  
Technische Universiteit Delft,  
Nizozemska  
Brian Timney,  
The University of Western Ontario

Ivan Turk,  
Univerza v Ljubljani  
Jindrich Kaluža,  
Univerza v Ostravi, Češka  
Drago Vuk,  
Univerza v Mariboru  
Stanislaw Wrycza,  
Univerza v Gdansk, Poljska

# Can Marketing Resources Contribute to Company Performance?

Borut Milfelner, Vladimir Gabrijan, Boris Snoj

University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenia,  
borut.milfelner@uni-mb.si, vgabrijan@uni-mb.si, boris.snoj@uni-mb.si

This study investigates the relationships between market orientation, innovation resources, reputational resources, customer related capabilities and distribution-based assets, as well as their impact on both market and financial performance. The results indicate that market orientation is indirectly related to a company's market and financial performance through the four other marketing resources. Reputational resources have a positive impact on loyalty, market share and sales volume, while the impact of innovation resources on the market share and sales volume is more indirect and through customer loyalty. While customer-related capabilities significantly impact customer loyalty, their impact on the market share and sales volume can not be confirmed. On the other hand, the distribution-based assets are only weakly related to loyalty, the market share and the sales volume. The general findings indicate that selected marketing resources impact financial performance indirectly through the creation of customer loyalty and directly through the market share and sales volume.

**Key words:** market orientation, innovation resources, reputational resources, customer related capabilities, distribution-based assets, organizational performance

JEL: M31, M10

## Ali marketinški viri prispevajo k uspešnosti podjetij?

V raziskavi proučujemo povezavo med tržno naravnostjo in inovacijskimi viri, viri ugleda, sposobnostmi povezanimi z odjemalci in premoženjem, ki temelji na dobaviteljih, kakor tudi njihov vpliv na tržno in finančno uspešnost. Rezultati razkrivajo, da je tržna naravnost preko štirih obravnavanih marketinških virov posredno povezana s tržno in finančno uspešnostjo podjetij. Viri ugleda imajo pozitiven vpliv na zvestobo in tržne deleže ter obseg prodaje, medtem ko je vpliv inovacijskih virov na tržne deleže in obseg prodaje predvsem neposreden preko vpliva zvestobe odjemalcev. Sposobnosti povezane z odjemalci sicer pomembno vplivajo na zvestobo odjemalcev, vendar v raziskavi njihove povezave s tržnimi deleži in obsegi prodaje nismo potrdili. Premoženje, ki temelji na dobaviteljih je zgolj šibko povezano z obema kazalcema tržne uspešnosti (zvestobo, tržnimi deleži in obsegi prodaje). V splošnem ugotavljamo, da tržni deleži in obsegi prodaje na finančno uspešnost vplivajo neposredno, hkrati pa so tudi pomemben mediator pri posrednem vplivu zvestobe odjemalcev na finančno uspešnost.

**Ključne besede:** tržna naravnost, inovacijski viri, viri ugleda, sposobnosti povezane z odjemalci, premoženje, ki temelji na dobaviteljih, uspešnost.

JEL: M31, M10

## 1 Introduction

The benefits of developing and exploiting resources have been a significant theme in strategic management literature (e.g. Barney, 1991; Day, 1994; Hunt, 2000; Hunt & Morgan, 1996; Wernerfeld, 1984). However, Srivastava *et al.* (2001) concluded that the attention given to resource based theory (RBT) in marketing is not commensurate with its potential importance. The growing theoretical and conceptual work on marketing resources is not supported by empirical investigations (Fahy, 2000; Hooley, Greenley, Cadogan, & Fahy, 2005).

RBT seems to be particularly suitable for organizations operating in turbulent environments where changes in cu-

stomer tastes, technological innovations and social and political discontinuities make it impossible to predict the future portfolio of the product and market segments, even in the short term (Azzone, Bertele, & Rangone, 1995). One of the main reasons for the authors to study the relationships between marketing resources and the market and financial performance of organizations in Slovenia is that most marketing studies using RBT to evaluate the linkage between an organization's marketing resources and its performance has been confined to organizations in the western hemisphere (Fahy *et al.*, 2000; Hooley *et al.*, 2005; Luo, Sivakumar, & Liu, 2005). The results of previous research reveal that, in comparison to other western countries (e.g. United Kingdom, New Zealand, Australia,

Austria), companies in Slovenia have inferior marketing resources, such as market orientation, innovation resources, reputational resources, customer related capabilities and distribution-based assets (Hooley *et al.*, 2004).

This paper, therefore, has the following objectives: (a) to propose a conceptual model of selected marketing resources, as well as their relationship with the market and financial performance of organizations and (b) to test the proposed conceptual model empirically in Slovenian companies with more than 20 employees.

## 2 Theoretical Background

Following the work of Penrose (1959), Wernerfelt (1984) and others (Barney, 1991; Day, 1994; Hunt, 2000; Hunt & Morgan, 1996) emphasized the importance of organizational factors in creating a competitive advantage in contrast to the industry-based determinism of the Porterian view. The RBT's principal contribution to date has been as a theory of competitive advantage. By the mid-1990s, RBT, with its cogent mix of economic rigour and management reality, had assumed central stage in strategic management (Fahy, 2000).

Resources can be defined as any attribute - tangible or intangible, physical or human, intellectual or relational - that can be deployed by a company enabling it to produce, efficiently and/or effectively, a market offering that has value for some market segment(s) (Hunt, 2000). Several authors (e.g. Barney, 1991; Chaharbaghi & Lynch, 1999; Day, 1994; Day & Wensley, 1988; Hofer & Schendel, 1987; Hooley, Broderick, & Möller, 1998; Hunt & Morgan, 1996; Srivastava *et al.*, 1998; Wernerfelt, 1984) tried to classify organizational resources, but none of the classification schemes have been widely accepted. The lack of a general classification scheme is one of the most profound problems for researchers. However, according to Fahy (2000) and Hooley *et al.* (1998), resources can be divided into:

(a) Assets:

- tangible (land, plant and machines, people, etc.), and
- intangible (procedures and systems, knowledge, brands and reputation, etc.)

(b) Capabilities:

- individual (customer care, individual learning, coordination skills, etc.),
- group (customer orientation, group learning, interpersonal skills, etc.),
- corporative (market orientation, organizational learning, portfolio management, innovation, planning processes, etc.).

Some authors assert that intangible resources are probably the most important in creating and sustaining competitive advantage (Amit & Schoemaker, 1993; Stalk, Evans, & Shulman, 1992)

On their own, resources are barely productive. Rather, they should be assembled in a specific assortment that holds a high potential for the development of competencies and leads to the development of competitive ad-

vantages (Jüttner & Wehrli, 1994). A firm has a competitive advantage when it implements a value-creating strategy that is not being implemented simultaneously by any current or potential competitors in a given market or industry (Hunt, 2000). Clear definitions of competitive advantage are rare and it is often used interchangeably with concepts such as distinctive competences (Day & Wensley, 1988).

Not all resources, however, are likely to be of equal importance in creating a competitive advantage. Therefore, resources with the potential to create a competitive advantage should have at least four characteristics: (1) they must be valuable to a company in the sense that they exploit opportunities and/or neutralize threats in the company environment, (2) they must be rare among the company's current and potential competitors, (3) they must resist imitation by current and potential competitors and (4) they do not have more appropriate substitutes (Barney, 1991; Fahy, 2000).

Therefore the sustainability of the competitive advantage of an organization could be achieved through the deployment of mechanisms that protect its competitive advantage from imitation (Dierickx & Cool, 1989; Hooley *et al.*, 2005; Lippman & Rumelt, 1982; Reed & DeFillippi, 1990) such as: (a) causal ambiguity (difficulty in identifying how the advantage was created), (b) complexity (arising from the interplay of multiple resources), (c) tacitness (intangible skills and knowledge resulting from learning and doing), (d) path dependency (the need to pass through critical time dependent stages to create the advantage), (e) economics (the cost/benefit ratio of imitation) and (f) legal barriers (such as property rights and patents).

Resources that are market-focused, such as: market orientation, reputation, innovation, customer related capabilities and distribution-based assets and are among the resources that display the characteristics noted above. Therefore, such resources are important for creating a competitive advantage (Fahy & Smithee, 1999; Hall, 1992; Harris, 2001; Hooley *et al.*, 2005; Hunt, 2000; Srivastava *et al.*, 1998). These resources are regarded as marketing resources because they create value in the market place (Hooley *et al.*, 2005; Srivastava *et al.*, 1998).

## 3 Marketing Resources and Market and Financial Performance

According to a substantial stream of research from the 1990s, market orientation is one of the central concepts to marketing thought and practice, being a key predictor of firm performance (e.g. Atuahene-Gima, Slater, & Olson, 2005; Atuahene-Gima, 1995, 1996; Baker & Sinkula, 2005; Jaworski & Kohli, 1993; Narver, Slater, & MacLachlan, 2004; Narver & Slater, 1990). On the basis of various empirical and conceptual research projects, it has been widely accepted that market orientation can be used sensibly as long as the following two basic points are taken into consideration together (e.g. Day, 1994; Deshpande &

Farley, 2004; Kohli & Jaworski, 1990; Slater & Narver, 1995): (a) market orientation as a culture and (b) market orientation as behaviour. As a culture, market orientation includes customer orientation, competitor orientation and inter-functional coordination (Narver & Slater, 1990). The behavioural dimensions of market orientation include the organization-wide generation of information, the dissemination of information across departments and organization-wide responsiveness (Kohli & Jaworski, 1990).

According to Drucker (1954), an organization has only two value-creating functions: marketing and innovation. Recently, authors have identified innovation as one of the most important management functions (Han *et al.*, 1998; Lukas & Ferrell, 2000). Marketing and innovation are, now more than ever, viewed as stimuli to economic growth and major components of competitive advantage (Lukas & Ferrell, 2000). Innovation includes two constructs (Hurley and Hult, 1998): (a) innovativeness, which reflects an openness to new ideas and is an aspect of organizational culture, and (b) the ability to innovate, which indicates the capacity of an organization to successfully accept and implement new ideas, processes or products.

The relevant literature has only recently started defining brands as assets and brand equity as a major component of organization's market place value (Knox, 2004). Reputational resources consist of (a) the organization's reputation and image and (b) brand reputation and image (Hooley *et al.*, 2005; Olavarrieta & Friedmann, 1999). As such, a strong reputation offers the leading firm a valuable resource that it can continue to exploit to sustain its position in the market (Shamsie, 2003). Such a reputation takes the form of an intangible asset that is closely tied to the firm and is available to use over the long term (Hall, 1992; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Several empirical studies indicate that reputational effects are important (Weigelt & Camerer, 1988) and that a firm's reputation is an asset that can generate future income (Eberl & Schwaiger, 2005).

Customer related or outside-in capabilities are undoubtedly among the most important market-based resources of any organization (Day, 1994). These include the ability to identify customer wants and requirements, along with the capabilities to create and build appropriate relationships with those customers. Such a marketing resource exhibits many of the characteristics of the creation of a sustainable competitive advantage (Hooley, 2005). As Day (1994) has argued, this resource is one of the most important predecessors of customer perceived value and is therefore of considerable importance to any organization.

Building effective distribution-based assets – such as good relationships with suppliers, a unique approach to distribution and good relationships with distribution channel intermediaries – can also offer opportunities to create a sustainable competitive advantage (Cooper *et al.*, 1997; Higginson and Alam, 1997). Distribution-based assets are significant because they impact key competitive dimensions such as product availability, order to delivery cycle time, costs and customer service. These assets also

generate sustainable competitive advantages because they require the merging of diverse and sometimes conflicting groups within the organization and between organizations in order to achieve common goals.

Marketing resources are important for creating a competitive advantage and can lead to superior levels of organizational performance. Hult *et al.* (2004) define organizational performance as the achievement of organizational goals related to profitability and growth in sales and the market share, as well as the accomplishment of firm general strategic objectives. Organizational performance can be expressed in several ways using different measures. Based on the relevant literature (Chakravarthy, 1986; Hooley *et al.*, 2005; Narver & Slater, 1990; Sandvik & Duhan, 1996; Slater & Olson, 2001; Venkatraman & Ramanujan, 1986), two bundles of organizational performance measurements can be used: (a) market performance (market share, sales volume and customer loyalty) and (b) financial performance (overall profit levels achieved, profit margins and return on investment).

## 4 Conceptual Framework and Hypotheses Development

The number of researchers studying the relationships between market orientation and innovation is growing (Atuahene-Gima, 1996; Deshpande & Farley, 2004; Han *et al.*, 1998; Hooley *et al.*, 2005; Hurley & Hult, 1998; Jaworski & Kohli, 1993; Lukas & Ferrell, 2000; Narver & Slater, 1990). Authors claim that market orientation can serve as a solid platform for successful new product performance. According to Deshpande and Farley (2004), the most important expression of market orientation is the success of innovation, which paves the way to organizational success. Increased market orientation is also likely to lead to greater emphasis on brand building and the creation of reputational assets (DeChernatony & McDonald, 1992; Doyle, 2000). Since brand valuation is a comprehensive and integrated measure that focuses on the customer, it is also relevant to the concept of market orientation (Cravens & Guilding, 2000). Market orientation is also likely to lead to the development of superior customer relations (Day, 1994; Hooley, 2005) and superior distribution-based assets. Therefore:

H<sub>1</sub>: Market orientation is positively related to innovation resources, reputational resources, customer related capabilities and distribution-based assets.

The research concerning the association between the degree of innovation and a organizational performance also shows that innovation resources can be used as a predictor of this performance (Gatignon & Xuered, 1997; Deshpande *et al.*, 1993; Subramanian, 1997). Heskett, Sasser & Schlesinger (1997) claim that a competitively superior perceived product value is highly and positively related to customer satisfaction with these products, which in turn leads to increased customer loyalty. Also, reputatio-



nal resources are of particular importance important in developing and maintaining loyalty on the part of customers (Dick & Basu, 1994; Porter, 1985; Raj, 1985). In their research, Nguyen and LeBlanc (2001) revealed that customer loyalty has a tendency to be higher when perceptions of corporate reputation are strongly favourable. Perhaps one of the most important tasks for the organization that impacts customer satisfaction and loyalty, is the development of customer related capabilities, such as the ability to identify customer requirements, the ability to create, maintain and enhance customer relationships. How distribution based assets impact on the firm's competitive position and performance is still somewhat unclear and lacks empirical evidence. Novack *et al.* (1994) found that logistics executives do not know precisely how supply chain management creates value for customers because this phenomenon has not been examined and quantified. However, according to Tracey *et al.* (2005), there exists a relationship between distribution-based assets, perceived customer value and customer loyalty. Therefore we propose:

H<sub>2</sub>: Innovation resources, reputational resources, customer related capabilities and distribution-based assets are positively related to customer loyalty.

Innovation resources are found to have a positive effect on customer loyalty, as well as on market share and sales volume (Ge & Ding, 2005). The rationale behind this is ascribed to the potential of innovation resources to satisfy the changed or new demands of the customers and to accommodate uncertainties (Han, Kim, & Srivastava, 1998). Strong reputational resources also help the organization to achieve and protect the market share and sales volume (Uncles *et al.*, 2003). Likewise, customer related capabilities are likely to directly influence sales levels by ensuring that customer expectations and requirements are met directly (Day, 1994). Also, distribution-based as-

sets have been found to impact the market share and sales volume (Tracey *et al.* 2005). Accordingly, we hypothesize that:

H<sub>3</sub>: Innovation resources, reputational resources, customer related capabilities and distribution-based assets are positively related to the market share and sales volume.

Reicheld (1993) states that when a company is consistently able to offer better value and achieve customer loyalty, the market share and turnover increases while the costs of attracting and serving customers decreases. Firms with large groups of loyal customers therefore have large market shares and the market share is, in turn, associated with higher rates of return on investment (Buzzell, Gale, & Sultan, 1975; Raj, 1985; Reichheld & Sasser, 1990). The market share will lead to profitability due to the economies of scale and experience effects. Other authors (e.g. Prescott, Coolí, & Venkatraman, 1986; Rumelt & Wensley, 1981) have also indicated that market performance has significant positive effects on financial performance. Thus following two hypotheses are proposed,

H<sub>4</sub>: Customer loyalty is positively related to market share and sales volume and

H<sub>5</sub>: Customer loyalty, market share and sales volume are positively related to financial performance.

## 5 Methodology

An empirical study was conducted using mailed questionnaires. This measurement instrument was developed in three phases. First, in-depth interviews were conducted with senior marketing executives in 24 organizations. A questionnaire was then developed and piloted using a smaller sample. Finally, after several modifications of the

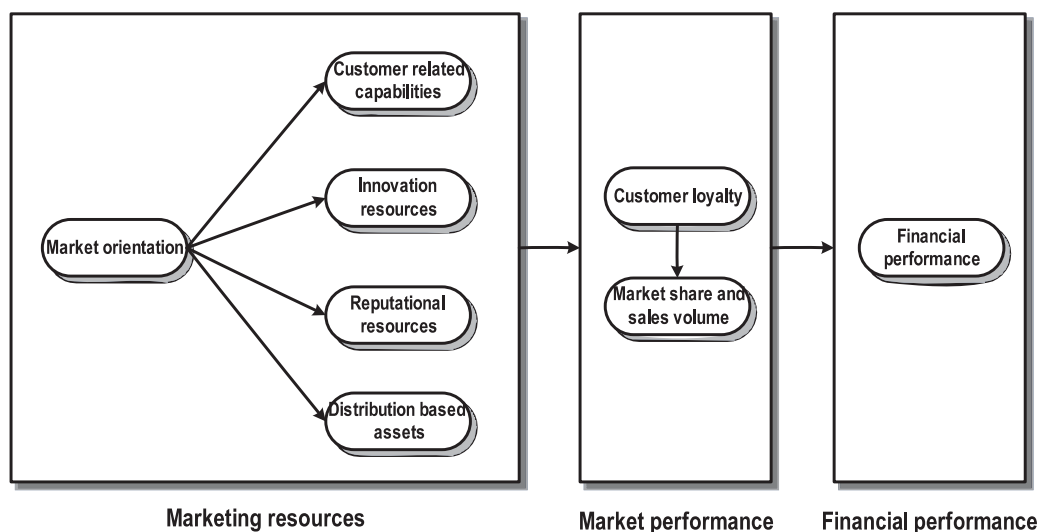


Figure 1: Conceptual framework

layout and wording of the questions, the direct mail questionnaire was sent to companies in Slovenia with more than 20 employees ( $N=2,551$ ). In every company, we identified a single respondent in one of the following positions: CEO, member of the Board of Directors responsible for marketing or the marketing director. These key respondents were used as previous studies have shown that these senior managers are generally reliable in their evaluations of the firm's activities and performance (e.g. Hart & Banbury, 1994; Venkatraman & Ramanujan, 1986). In total, 759 usable questionnaires were received, representing a response rate of 29.7%. The companies that responded came from a variety of industries (49.7% from manufacturing, 12.5% from wholesale and retail, 7.6% from construction, 1.3% from agriculture, 1.5% transportation and 27.4% from other).

To measuring the market orientation, the authors used fourteen items from Narver and Slater's (1990) scale on a seven-point Likert scale. Innovation resources were measured with three items and reputational resources, customer related capabilities and supply assets with four items each using a 5-point continuous scale (from "strong competitors' advantage" to "our strong advantage"). All indicators of market performance (customer loyalty, market share and sales volume) were measured using two items on 5-point continuous scales, while financial performance was measured with three items on a 5-point continuous scale developed by Hooley *et al.* (2005).

First, all the scales were verified for construct validity, which indicates the extent to which the items on a scale measure the abstract or theoretical construct (Chandler, 1991; Churchill, 1979). The construct validity was assessed with two EFA. The first EFA included market orientation, customer loyalty, the market share and sales volume and financial performance. Out of the initial 22 items, 9 were eliminated since they did not significantly effect their factors. The second EFA included innovation resources, reputational resources, customer related capabilities and distribution-based assets. Once again, out of the original 15 items, 5 were eliminated for the same reason. The final model included 23 items (manifest variables) and 8 constructs (latent variables). The items for the measurement of the model components are presented in table 1.

Then, in order to test for discriminant validity, two CFA models were constructed, the first containing constructs of market orientation, customer loyalty, market share and sales volume and financial performance and the second containing innovation resources, reputational resources, customer related capabilities and distribution-based assets. The indices of fit for the first model were:  $\chi^2 = 137.15$ ;  $df = 59$ ;  $RMSEA = .04$ ;  $GFI = 0.97$ ;  $CFI = 0.98$ ;  $NNFI = .97$  and  $\chi^2 = 191.10$ ;  $df = 29$ ;  $RMSEA = .08$ ;  $GFI = .95$ ;  $CFI = .93$ ;  $NNFI = .90$  for the second model. Also, several CFA's were run for each possible pair of constructs, the first allowing for correlation between the two various constructs and then fixing the correlation between the constructs at 1. In every case, the chi square differences between the fixed and free solutions were significant. Also, convergent validity was assessed by checking the

statistical significance of the loadings at a given alpha (e.g.,  $p=0.05$ ). All the loadings were significant ( $p<0.01$ ) and, with the exception of 3 items, all were over the recommended threshold of .6. Reliability was assessed using composite reliability measures. They were mostly above .6 (Table 1). The average variance extracted also exceeded the recommended threshold of .5 in most cases, with the exception of market orientation, customer loyalty and reputational resources. Therefore, the overall assessment of the measurement part of the model provided good evidence of its validity and variability.

The components (latent variables) and their reliabilities, items (manifest variables), mean values and standard deviations are presented in Table 1.

The hypotheses were simultaneously tested using structural model equations (SEM) using LISREL. The structural model is presented in Figure 2. Parameter estimation was undertaken using the maximum likelihood (ML) method, which is the most widely used method in practice (Baumgartner & Homburg, 1996). ML provides consistently efficient estimation and is relatively robust against moderate departures from the assumption of multivariate normality (Diamantopoulos & Siguaw, 2000).

## 6 Results

An overall fit assessment of the model revealed a chi-square value of 876.54 ( $p<.01$ ), with 215 degrees of freedom. A significant chi-square value indicates that the model does not fit the data perfectly. Although the analysis of a covariance structure has traditionally relied on a chi-square likelihood ratio test to assess how well a model fits, it is very sensitive to the sample size, number of items and number of factors in the model (Anderson & Gerbing, 1984; Bollen, 1989). Bollen (1989) suggests that a perfect fit may be an inappropriate standard, indicating what we already know – that the model does not perfectly fit the data. Therefore, other fit indices, including RMSEA, GFI, CFI, and NNFI, can be used to assess the overall model fit. The root mean square error of approximation (RMSEA) value of the model was .05 ( $RMSEA=.06$ ), which is in fact close to the range for a good fit and still suggests a reasonable fit (MacCallum, Browne, & Sugawara, 1996). Additional fit indices were mostly over the suggested threshold of .9 (Diamantopoulos and Siguaw, 2000). The goodness-of-fit index (GFI) reached a value of .91, the comparative-fit-index ( $CFI=.90$ ) and the root mean square residual ( $RMR=.07$ ). Non-normed fit index was slightly below the recommended value ( $NNFI=.88$ ).

Table 3 provides an overview of estimated effects (standardized regression coefficients), along with t values and significance measures.

As predicted by  $H_1$ , the companies' market orientation was a significant and positive predictor of innovation resources ( $\gamma=.39$ ;  $p<.01$ ), reputational resources ( $\gamma=.32$ ;  $p<.01$ ), customer related capabilities ( $\gamma=.37$ ;  $p<.01$ ) and distribution-based assets ( $\gamma=.33$ ;  $p<.01$ ). The authors therefore confirm  $H_1$ . Hypothesis  $H_2$  predicted that innovation

Table 1: Component items, means, standard deviations and reliability measures

	Mean	Std. Deviation	Composite reliability	Average variance extracted
<b>Market orientation (7 point scale)<sup>a</sup></b>			<b>.783</b>	<b>.383</b>
We achieve rapid response to competitive actions.	4.8524	1.33907		
Top management regularly visits important customers.	5.1157	1.49430		
Functions are integrated to serve market needs	5.2770	1.22223		
Top management regularly discusses the competitors' strengths and weaknesses.	4.5579	1.49364		
Managers understand how employees contribute to value for customers	4.9440	1.32434		
Customers are targeted when we have an opportunity for competitive advantage.	4.5166	1.48663		
<b>Financial performance (5 point scale)<sup>c</sup></b>			<b>.873</b>	<b>.700</b>
Overall profit levels achieved in comparison with the competitors	3.1783	.95501		
Profit margins in comparison with the competitors	3.2209	.94670		
Return on investment in comparison with the competitors	3.1650	.85771		
<b>Market share and sales volume (5 point scale)<sup>c</sup></b>			<b>.825</b>	<b>.703</b>
Sales volume achieved in comparison with the competitors	3.3729	.93957		
Market share in comparison with the competitors	3.3702	.88125		
<b>Customer loyalty (5 point scale)<sup>c</sup></b>			<b>.589</b>	<b>.452</b>
Levels of customer loyalty compared to competitors	3.5249	.72675		
Levels of customer loyalty compared to last year	3.4783	.68218		
<b>Reputational resources (5 point scale)<sup>b</sup></b>			<b>.621</b>	<b>.450</b>
Company or brand name and reputation	3.5618	1.08729		
Credibility with customers through being well established on the market	3.7526	.85886		
<b>Customer related capabilities (5 point scale)<sup>b</sup></b>			<b>.828</b>	<b>.623</b>
Good at understanding customer needs and requirements	3.7535	.76280		
Good at creating relationships with key customers or customer groups	3.8281	.73232		
Good at maintaining and enhancing relationships with key customers	3.8299	.76138		
<b>Distribution-based assets (5 point scale)<sup>b</sup></b>			<b>.779</b>	<b>.635</b>
The extent or nature of the distribution network	3.1657	.98039		
The uniqueness of our distribution approach	3.1942	.77983		
The relationships with distribution intermediaries	3.1957	.77540		
<b>Innovation resources (5 point scale)<sup>b</sup></b>			<b>.667</b>	<b>.675</b>
Ability to launch successful new products and services	3.3515	.94671		
Effective new product/service development processes	3.1663	.91657		

<sup>a</sup> Seven-point scale anchored at: 1 = not at all and 7 = to an extreme extent.

<sup>b</sup> Five-point scale anchored at 1 = strong competitors' advantage and 5=our strong advantage.

<sup>c</sup> Five-point scale anchored at 1 = much worse and 5 = much better.

resources, reputational resources, customer related capabilities and distribution-based assets are positively related to customer loyalty. The results show, that customer related capabilities ( $\beta=.29, p<.01$ ), innovation resources

( $\beta=.11, p<.01$ ) and distribution-based assets ( $\beta=.11, p<.01$ ) are indeed significantly and positively related to customer loyalty. Although the relationship between reputational assets and customer loyalty is weaker ( $\beta=.10$ ) and signifi-



Table 2: Correlations between latent variables

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
<b>1. Customer loyalty</b>	1.000							
<b>2. Market share and sal. volume</b>	.406	1.000						
<b>3. Financial performance</b>	.341	.658	1.000					
<b>4. Innovation resources</b>	.181	.245	.168	1.000				
<b>5. Distribution-based assets</b>	.170	.193	.135	.128	1.000			
<b>6. Reputational resources</b>	.155	.422	.276	.123	.105	1.000		
<b>7. Customer related capabilities</b>	.331	.131	.111	.143	.123	.118	1.000	
<b>8. Market orientation</b>	.218	.247	.173	.386	.331	.318	.371	1.000

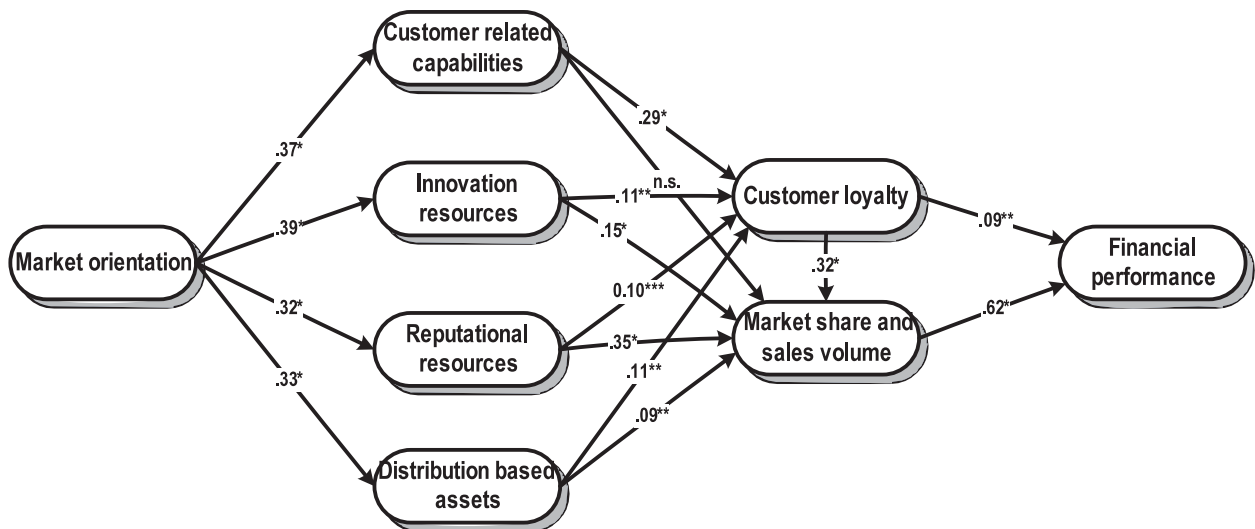
cant only at the level  $p < .10$ , we can also confirm hypothesis  $H_2$ . Innovation resources ( $\beta = .15$ ,  $p < .01$ ), reputational resources ( $\beta = .35$ ,  $p < .01$ ) and distribution-based assets ( $\beta = .09$ ,  $p < .05$ ) also have a positive impact on the market share and sales volume. Surprisingly the path between the customer related capabilities and the market share and sales volume was not significant, therefore we provide only partial support for  $H_3$ . Hypothesis  $H_4$  was once again supported since loyalty proved to be significant predictor of the market share and sales volume ( $\beta = .32$ ,  $p < .01$ ).

Customer loyalty, market share and sales volume ( $H_5$ ) should also have a positive impact on the financial performance. The structural equations and p values indicated positive returns in both cases. Strong positive and significant findings were returned for the path from market share and sales volume to financial performance ( $\beta = .62$ ,  $p < .01$ ). However, the relationship between customer loyalty and financial performance was much weaker ( $\beta = .09$ ) and significant only at the level  $p < .05$ . Since the market share and sales volume construct mediates the customer loyalty impact on financial performance,  $H_5$  can also be supported.

Table 3: Standardized regression coefficients, along with t-values and significance

Relationships	Standardized regression coefficient	t-value	Significance
Market orientation – Customer related capabilities	$\gamma = .37$	8.21	$p < 0.01$
Market orientation – Innovation resources	$\gamma = .39$	8.66	$p < 0.01$
Market orientation – Reputational resources	$\gamma = .32$	6.35	$p < 0.01$
Market orientation – Distribution-based assets	$\gamma = .33$	6.69	$p < 0.01$
Customer related capabilities – Customer loyalty	$\beta = .29$	6.26	$p < 0.01$
Innovation resources - Customer loyalty	$\beta = .11$	2.46	$p < 0.05$
Reputational resources - Customer loyalty	$\beta = .10$	1.87	$p < 0.10$
Distribution-based assets - Customer loyalty	$\beta = .11$	2.23	$p < 0.05$
Customer related capabilities – Market share and sales volume	$\beta = -.05$	-1.09	n.s.
Innovation resources - Market share and sales volume	$\beta = .15$	3.26	$p < 0,01$
Reputational resources - Market share and sales volume	$\beta = .35$	6.65	$p < 0,01$
Distribution-based assets - Market share and sales volume	$\beta = .09$	2.02	$p < 0.05$
Customer loyalty - Market share and sales volume	$\beta = .32$	4.21	$p < 0.01$
Loyalty – Financial performance	$\beta = .09$	1.96	$p < 0,05$
Market share and sales volume – Financial performance	$\beta = .62$	13.47	$p < 0,01$

$\gamma$  and  $\beta$  - standardized regression coefficient



\* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,10$ ;

$\chi^2 = 876,54$ ;  $df = 215$ ;  $RMSEA^1 = .06$ ;  $GFI = .91$ ;  $CFI = .90$ ;  $NNFI^2 = .88$ ;  $RMR^5 = .07$

<sup>1</sup> RMSEA – the root mean square error of approximation; <sup>2</sup> GFI – the goodness-of-fit index; <sup>3</sup> CFI – the comparative-fit-index;

<sup>4</sup> NNFI – the non-normed fit index; <sup>5</sup> RMR – the root mean square residual

Figure 2: Standardized path estimates

## 7 Discussion and Implications

In the present study, we proposed a conceptual model of some marketing resources and their relationship with the market and the financial performance of organizations. We empirically tested the proposed conceptual model with structural equation modelling (SEM) using a sample of companies in Slovenia with more than 20 employees.

This study minimizes the gap between the majority of studies using RBT, which are focused on the practice of companies in the Western hemisphere, versus the relatively few studies regarding this issue in non-Western settings (e.g. Luo, Sivakumar & Liu, 2005).

The present study supports the convention that market orientation is the predecessor of innovation, since the companies' market orientation proved to be a positive predictor of their ability to launch successful new products and services and effective new product/service development processes. According to our study, innovation tends to have an indirect impact on the market share and sales volume through customer loyalty rather than a direct effect. Therefore, loyalty is a relevant construct in the relationship marketing literature and is considered to be a "key mediating variable" in relational exchanges (Morgan & Hunt, 1994).

The results presented in this study empirically confirm that reputational resources are also important market performance predecessors. Previous studies have empirically linked company reputation directly to financial performance (Roberts & Dowling, 2002) while, in our model, market performance variables were introduced as mediators between market orientation and market and financial performance. The positive relationships between

corporate/brand reputation, credibility (labelled as reputational resources) and loyalty are well documented in the literature (Wiedmann & Buxel, 2005). Reputational resources are: (a) directly and positively related to the market share and the sales volume; and (b), together with innovation resources, are indirectly and positively related to the market share and sales volume through loyalty. Therefore, it is not surprising that company reputation is one key indicator of long-term company value (Dowling, 2006).

Empirical evidence from our study suggests that there is no direct relationship between customer related capabilities, the market share and sales volume. Taking into account that the path from customer related capabilities to customer loyalty is positive and customer loyalty is also a significant and positive predictor of the market share and sales volume, it can be assumed that the impact of customer related capabilities on the market share and sales volume is rather indirect. Superior customer related capabilities therefore indirectly influence sales levels by ensuring better knowledge of customer expectations, resulting in higher satisfaction and loyalty levels.

Distribution-based assets were found to have a significant, positive but weak direct effect on customer loyalty, the market share and sales volume. This confirms that distribution assets are a vital part of customer convenience in products acquisition and can therefore play an important role in the customers' perceived value, satisfaction and loyalty. However, distribution-based assets can also directly influence the market share and sales volume. These results prove that building effective distribution-based assets, such as an adequate distribution network, the uniqueness of the approach to distribution and the relations-

hips with distribution intermediaries can also offer opportunities to create a sustainable competitive advantage.

Finally, customer loyalty has a weak direct effect on financial performance, which is in accordance with the findings of Reinartz and Kumar (2004). Rather than a direct effect, loyalty tends to have an indirect effect on financial performance, mediated by the market share and sales volume. This confirms the defensive marketing view of the market share discussed by Fornell and Wernerfeld (1987), where customer retention is seen as the most important component of the market share.

## 7.2 Limitations and Further Research

As an effort to address a complex phenomenon, this study is subject to several limitations. As we only considered the relationship between selected marketing resources and organizational performance, future research should include: (1) other marketing resources to provide better understanding of company resources in yielding superior performance (e.g. internal marketing and the intensity and frequency of marketing communication) and (2) an additional investigation of the relationship between customer loyalty and financial performance.

In addition to relying on subjective performance measurements, we could also rely on objective data. However, previous studies have reported a significant association between objective and subjective performance measures (Dess & Robinson, 1984; Pearce, Robbins & Robinson, 1987; Venkatraman & Ramanujan, 1986). Additional limitations of the study are the participation in the survey of just a single respondent per company and the exclusion of customers and competitors as informants (Harris, 2001). Therefore, future studies should rely on an approach using multiple key informants for data collection.

## 8 References

- Amit, R., & Schoemaker P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, **14**(1): 33-46.
- Anderson, J. C., & Gerbing D. W. (1984). The Effect of Sampling Error on Convergence, Improper Solutions and Goodness-of-fit Indices for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis, *Psychometrika*, **49**(2): 155-173.
- Atuahene-Gima, K. (1995). An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach, *Journal of Product Innovation Management*, **12**: 275-293.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation, *Journal of Business Research* **3**(Feb): 93-103.
- Atuahene-Gima, K., Slater, S.F., & Olson, E.M. (2005). The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance, *The Journal of Product Innovation Management*, **22**: 464-482.
- Azzone, G., Bertele U., & Rangone A. (1995). Measuring resources for supporting resource-based competition, *Management Decision*, **33**(9): 57-63.
- Baker W.E., and Sinkula J. M. (2005). Market Orientation and the New Product Paradox, *The Journal of Product Innovation Management*, **22**(6): 483-502.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, **15**: 175-190.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review, *International Journal of Research in Marketing*, **13**: 139-161.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*, John Wiley and Sons, New York.
- Buzzel, R. D., & Gale, B. T. (1987). *The PIMS principle: linking strategy to performance*, The Free Press, New York.
- Chaharbaghi, K., & Lynch R. (1999). Sustainable Competitive Advantage: Towards a Dynamic Resource-based Strategy, *Management Decision*, **37**(1): 45.
- Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance: The role of strategic choice, *Strategic Management Journal*, **7**(5): 437-458.
- Chandler Jr., Alfred D. (1991). The functions of the HQ unit in the multibusiness firm, *Strategic Management Journal*, **12**: 31-50.
- Churchill Jr., Gilbert A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, **16**(2): 64-73.
- Cooper, M.C., Lambert, D.M. & Pagh, J.D. (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics, *International Journal of Logistics Management*, **8**(1): 1-14.
- Cravens, K. S., & Guilding, C. (2000). Measuring customer focus: an examination of the relationship between market orientation and brand valuation; *Journal of Strategic Marketing*, **8**: 27-45.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, **58**(4): 37-52.
- Day, G. S. & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, **52**(Apr): 1-20.
- DeChernatony, L., & MacDonald, M. (1992). *Creating brands*, Butherworth-Heinemann, Oxford.
- Deshpande, R., & Farley J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey, *International Journal of Research in Marketing*, **21**: 3-22.
- Deshpande, R., Farley, J., & Webster, F. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis, *Journal of Marketing*, **57**(1): 23-37.
- Dess, G. G., & Robinson R. B. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately held Firm and Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal*, **5**: 265-273.
- Diamantopoulos A., & Siguaw J. (2000). *Introducing LISREL*, Sage Publications, London.
- Dick, A., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **22**(2): 99-113.
- Dierickx, I., & Cool K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, **35**(12): 1504- 1551.
- Dowling, G. (2006). How good corporate reputations create corporate value, *Corporate Reputation Review*, **9**(2): 134-143.
- Doyle, P. (2000). *Value based marketing*, Wiley, Chichester.
- Drucker, P. (1954). *The practice of Management*, Harper and Row Publishers, New York.

- Eberl, M., & Schwaiger, M. (2005). Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance, *European Journal of Marketing*, **39**(7/8): 838-854.
- Fahy, J. (2000). The resource-based View of the Firm: Some Stumbling-Blocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage, *Journal of European Industrial Training*, **24**(2/3/4): 94-104.
- Fahy, J., & Smithee A. 1999. Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm, *Academy of Marketing Science Review*, **10**: 1-29.
- Fahy, J., Hooley, G., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (2000). The development and impact of marketing capabilities in Central Europe, *Journal of International Business Studies*, **31**(1): 63-81.
- Fornell, C., & Wernerfeld, B. (1987). Defensive Marketing Strategy by Costumer Complained Management: A Theoretical Analysis, *Journal of Marketing Research*, **24**(Nov): 337-46.
- Gabrijan, V., Milfelner, B., Snoj, B., & Gaber, B. (2005). Vpliv marketinških virov na delovanje podjetja, *Naše gospodarstvo*, **51**(5/6): 92-103.
- Ganster, D. C., Hennessey, H. W., & Luthans, F. (1983). Social Desirability Response Effects: Three Alternative Models, *Academy of Management Journal*, **26**: 321-331.
- Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance, *Journal of Marketing Research*, **34**: 77-90.
- Ge, G. L., & Ding, D. Z. (2005). Market orientation, competitive strategy and firm performance: an empirical study of Chinese firms, *Journal of Global Marketing*, **18**(3/4): 115-142.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, **13**: 135-144.
- Han, J. K., Kim N., & Srivastava R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?, *Journal of Marketing*, **62**(4): 30-45.
- Harris L. C. (2001). Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies, *Journal of Management Studies*, **38**(1): 17-43.
- Hart, S., & Banbury, C. (1994). How Strategy-Making Processes Can Make a Difference, *Strategic Management Journal*, **15**(4): 251-270.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. Jr., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain. How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, The Free Press, New York.
- Higginson, J.K. & Alam, A. (1997), Supply chain management techniques in medium-to-small manufacturing firms, *International Journal of Logistics Management*, **8**(2): 19-32.
- Hofer, C., & Schendel D. (1987). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West, St. Paul.
- Hooley, G.J., Beracs, J., Cadogan, J.W., Fahy, J., Fonfara K., Gabbot, M., Kasper, H., Matear, S., Möller, K., Mühlbacher, H., Snoj, B., Theodorakis, V., Tsarenko, Y., & Yau, O.H.M. (2004). *Marketing Assets, Capabilities And Competitive Positioning*. In 33 Proceedings of the 33rd EMAC Conference. Murcia: University of Murcia.
- Hooley, G., Broderick A., & Möller K. (1998). Competitive positioning and the resource-based view of the firm, *Journal of Strategic Marketing*, **6**: 97-115.
- Hooley, G., Greenley G. E., Cadogan W. J., & Fahy, J. (2005). The Performance Impact of Marketing Resources, *Journal of Business Research*, **58**: 18-27.
- Hult, G.T.M., Hurley R. F., & Knight G. A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance, *Industrial Marketing Management*, **33**(5): 429-438.
- Hunt, S. D. (2000). *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*, Sage, London.
- Hunt, S. D., & Morgan R. M. (1996). The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions, *Journal of Marketing*, **60**: 107-114.
- Hurley, R.F., & Hult, G.T.M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, **62**: 42-54.
- Jaworski, B. J., & Kohli A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, **57**(3): 53-70.
- Knox, S. (2004). Positioning and branding your organization, *Journal of Product and Brand Management*, **13**(2): 105-115.
- Kohli, A. K., & Jaworski B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, **54**(2): 1-18.
- Lippman, S. A., & Rumelt R. P. (1982). Uncertain Inimitability: An Analysis of Interfirm Differences on Efficiency under Competition, *Bell Journal of Economy*, **13**: 418- 53.
- Lukas, B. A., & Ferrell O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **28**(2): 239-247.
- Luo, X., Sivakumar K., & Liu S.S. (2005). Globalization, Marketing Resources, and Performance: Evidence from China, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **33**(1): 50-65.
- MacCallum, R. C., Browne M. W., & Sugawara H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling, *Psychological Methods*, **1**(2): 130-149.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, **58**(3): 20-39.
- Narver, J. C., & Slater S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Performance, *Journal of Marketing*, **54**: 20-35.
- Narver, J. C., Slater S. F., & MacLachlan D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success, *The Journal of Product Innovation Management*, **21**(5): 334-347.
- Nguyen, N., & LeBlanc, N. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services, *Journal of Retailing and Consumer Services*, **8**: 227-236.
- Novack, R.A., Rinehart, L.M. & Langley, C.J. Jr (1994). An internal assessment of logistics value, *Journal of Business Logistics*, **15**(1): 113-52.
- Olavarrieta, S., & Friedmann R. (1999). Market-oriented culture, knowledge-related resources, reputational assets and superior performance: a conceptual framework, *Journal of Strategic Marketing*, **7**: 215-228.
- Pearce, J. A., Robbins D. K. & Robinson, R. (1987). The impact of grand strategy and planning formality on financial performance, *Strategic Management Journal*, **8**(2): 125-134.
- Penrose, E. G. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley, New York.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, **14**(3): 179-191.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioural Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, *Journal of Applied Psychology*, **88**(5): 879-903.
- Prescott, J. E., Coolí, A. K., & Venkatraman, N. (1986). The market share-profitability relationship: an empirical assessment



- of major assertions and contradictions, *Strategic Management Journal*, **7**(4): 377-394.
- Raj, S. P. (1985). Striking a balance between brand 'popularity' and brand loyalty, *Journal of Marketing*, **49**(1): 53-59.
- Reed, R., & DeFillippi R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, **15**(1): 88-102.
- Reicheld, F. F. (1993). Loyalty-based management, *Harvard Business Review*, **71**(2): 64-73.
- Reichheld, F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections, *Harvard Business Review*, **68**: 105-111.
- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2004). The mismanagement of customer loyalty, *Harvard Business Review*, **80**(7): 86.
- Roberts, P. M., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance, *Strategic Management Journal*, **23**: 1077-1093.
- Rumelt, R., & Wensley, R. (1981). *Market share and the rate of return: testing the stochastic hypothesis*. Working paper, University of California, Los Angeles.
- Sandvik, K., & Duhan D. F. (1996). *The effects of performance quality, customer satisfaction, and brand reputation on customer loyalty*. *Marketing for an expanding Europe*, Proceedings of the 25th Annual Conference of the European Marketing Academy. Ed: Beracz, J, Bauer, J & Simon, J 983-999. Budapest: University of Economic Sciences.
- Shamsie, J. (2003). The context of dominance: An industry-driven framework for exploiting reputation, *Strategic Management Journal*, **24**: 199-215.
- Slater, S. F., & Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis, *Strategic Management Journal*, **22**(11): 1055-1068.
- Slater, S., & Narver J. C. (1995). Market orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, **59**: 63-67.
- Srivastava, R. K., Fahey, L. & Christensen H. K. (2001). The resource-based View and Marketing: The Role of Market-based Resources on Gaining Competitive Advantage, *Journal of Management*, **27**: 777-802.
- Srivastava, R. K., Shervani T. A., & Fahey L. (1998). Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis, *Journal of Marketing*, **62**: 2-18.
- Stalk, G., Evans P., & Shulman L. E. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy, *Harvard Business Review*, **70**(2): 57-69.
- Subramanian, A. (1997). Innovativeness: redefining the concept, *Journal of Engineering and Technology Management*, **13**: 223-43.
- Tracey, M., Lim, J-S., Vonderembse, M.A. (2005). The impact of supply-chain management capabilities on business performance. *Supply Chain Management*, **10**(3/4): 179-192.
- Uncles, M. D., Dowling, G. R., & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs, *Journal of Consumer Marketing*, **20**(4): 294-314.
- Venkatraman, N., & Ramanujan, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches, *Academy of Management Journal*, **11**: 801-814.
- Weigelt, K., & Camerer C. (1988). Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications, *Strategic Management Journal*, **9**(5): 443-454.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, **5**: 171-180.
- Wiedmann, K. P., & Buxel, H. (2005). Corporate reputation management in Germany: Results of an empirical study, *Corporate Reputation Review*, **8**(2): 145-163.

**Borut Milfelner** is a teaching assistant at the University of Maribor, Slovenia, Faculty of Economics and Business. He received his masters at the same university and is currently preparing his PhD degree at the University of Ljubljana. His research interests include the areas of resource based theory, marketing research, consumer behaviour and tourism marketing. His work consists of several published scientific articles (2 of them in JCR indexed journals), conference contributions and participation in various research projects.

**Vladimir Gabrijan** is senior lecturer at the University of Maribor, Slovenia, Faculty of Economics and Business. He received his masters at the same university. His research interests include the areas of resource based theory, market orientation, strategic marketing, brand and image management, generic and basic marketing strategies and general marketing theory. His bibliography consists of several published scientific articles, published scientific conference contributions, published professional conference contribution, independent professional component parts in monographies, 4 reviewed university textbooks and books. He is also active in different types of organizations involving workshops, seminars and applicative research projects.

**Boris Snoj** is professor of marketing at the University of Maribor, Slovenia, in the Faculty of Economics and Business. He has been a member of the presidency of EMAC (European Marketing Academy) and is also a member of Editorial boards of two Scientific Journals in the field of management in Slovenia. The majority of his published research is in the areas of market orientation, services marketing, internal marketing, service quality, customer satisfaction, perceived product value and the relationship between marketing resources and firm performance. His work has been published in 22 text books and books (including 4 outside Slovenia) and in approximately 60 scientific and professional articles. He also appeared as author and co-author of approximately 90 papers in scientific and professional conferences in Slovenia and abroad.



# The Job Satisfaction of Detectives Investigating Economic Crime in the Police Directorates of Ljubljana-Maribor and Some Reasons for their Fluctuation

Vinko Gorenak<sup>1</sup>, Božidar J. Željko<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Office of the Prime Minister of the Republic of Slovenia, Gregorčičeva 25, vinko.gorenak@gov.si

<sup>2</sup>Novo mesto Police Directorate, Ljubljanska cesta 30, 8000 Novo mesto, bozidar.john.zeljko@policija.si

An average person spends almost a third of his life at work. It is therefore very important that the person is satisfied with their job. We could define job satisfaction as a factor with an important influence on increased quality in both professional and private life. The dissatisfaction of employees with their jobs is usually followed by fluctuation. This can be very damaging to an organization since employees are one of the most important resources.

This article presents the results of various surveys on the satisfaction of police officers and detectives with their work, on fluctuation as a phenomenon and some of the reasons for it.

In the empirical part of this article, the authors present a study done among the economic crime detectives working in the police directorates of Ljubljana and Maribor. The study showed that economic crime detectives are somewhat satisfied with their work but are still willing to change their jobs and leave the police for a better salary. The main factor for dissatisfaction is the low pay for their performance.

**Key words:** job satisfaction, fluctuation, police, detectives

## Zadovoljstvo z delom gospodarskih kriminalistov na policijskih upravah Ljubljana – Maribor in nekateri vzroki za fluktuacijo

Povprečen človek preživi skoraj tretjino življenja na delovnem mestu. Zaradi tega je zelo pomembno, če je pri delu, ki ga opravlja zadovoljen. Tako lahko zadovoljstvo pri delu označimo, kot dejavnik, ki pomembno vpliva na večjo kakovost delovnega in zasebnega življenja. Nezadovoljstvo zaposlenih pri delu običajno spremlja fluktuacija, ki lahko povzroči organizaciji veliko škodo, saj tudi zaposleni predstavljajo za organizacijo določen kapital.

V prispevku so predstavljeni rezultati nekaterih raziskav o zadovoljstvu policistov in kriminalistov pri njihovem delu ter fluktuacija kot pojav in najpogostejši vzrok zanjo.

V empiričnem delu prispevka je predstavljena raziskava, opravljena med kriminalisti, ki preiskujejo gospodarsko kriminaliteto na policijskih upravah Ljubljana in Maribor. Ta je postregla z rezultati, da so gospodarski kriminalisti srednje zadovoljni z delom, ki ga opravljajo in so pripravljeni zamenjati svojo službo za boljše plačano službo izven policije. Kot enega večjih dejavnikov nezadovoljstva pri delu so opredelili prav slabo plačo, prejeta za delo, ki ga opravljajo.

**Ključne besede:** zadovoljstvo, fluktuacija, policija, kriminalistična policija

## 1 Introduction

An individual's occupation reflects their social status and is a guarantee of their quality of life. The police, like other public authorities, has a pay system arranged by law and which is tied to the state budget. Due to the social role of the police force, there is no market driven competitive-

ness. This fact is reflected in the unstimulating pay system. Above all, this applies to the highly trained professionals inside the police force on which state has invested considerable resources. However, too many of these professionals have been leaving the police force. They often state better offers for their skills and services from other parties as the reason for their departure.

Therefore, we have to consider the fluctuation inside the police force, which tends to be highest among the detectives investigating economic crime.

In this article, we first discuss job satisfaction, both in general and specifically relating to the job satisfaction of detectives. We also examine the fluctuations in skilled detectives as a phenomenon and look into the reasons for its occurrence. Then we present some results from various investigations done in the field of the job satisfaction of police officers and detectives. The next part of this article talks about fluctuations inside the police force and the current methods in place to prevent it. The empirical part of this article is based on research done among detectives who work on economic crime in the Ljubljana and Maribor police directorates; we wanted to see what their level of job satisfaction was and find out some reasons for its fluctuation.

## 2 Job Satisfaction

Employees everywhere complain far too often that they are not satisfied with their work and say that they frequently think of changing their jobs. We often hear that it would be difficult to motivate them again to perform their work. When inquiring into the reasons for their lack of job satisfaction and for their non-compliance with the expectations, we get very diverse answers. Frequent ones are: wanting more stimulating pay, better working conditions, better working hours, less desk work, better internal relations and various other benefits that employees think they should have.

An individual reaches his full job satisfaction only when all the diverse needs he or she may have are satisfied, because the tendency and desire to satisfy such needs is an integral part of the physiological and personal structure of an individual (Svetlik, 1996).

Job satisfaction is increasingly seen as an indicator of the health of an organization, its level of survivability as well as its competitive advantage on the market. Common job satisfaction indicators are: sick leave, termination of employment, a threat of industrial action or the industrial action itself (Gorišek, 2001).

Svetlik (1996) presented six groups of factors that lead to job satisfaction. The first is job content. In here, the author considers the possibilities of using knowledge, gaining new knowledge and the attraction of the job. The second group of factors consists of various factors related to individuality at work, such as decision making ability, the individuals' organization of work and being a part of the decision making process inside an organization. The third group of factors covers pay, bonuses and other advantages given by the job. The fourth group of factors is the organizational structure and the leaderships' incentives, where Svetlik (1996) considers factors such as flexible leadership, recognitions and commendations, expressing worries and concerns, the focus of the leaders on people or work and ensuring an uninterrupted course of work. The fifth group of factors covers relations at work. Svetlik (1996)

classifies a good atmosphere for work, team spirit and relaxed communication between peers and superiors in this section. In the sixth and last group of factors, Svetlik (1996) places working conditions such as safety, reduced physical effort and the reduction of harmful environmental factors like humidity, dust, noise and temperature.

We also have to mention some of the implications of job dissatisfaction. Lipičnik (1998), states that dissatisfied employees:

- tend to talk about their job dissatisfaction to many of their acquaintances,
- tend to neglect their work duties in order to perform non-work related activities in their working time,
- tend to spend time at work thinking about the things that bother them instead of thinking of potential opportunities,
- tend to withhold information about their work progress,
- tend to see their managers as bad managers.

These tends to have a bad influence on a company in which employees are building their careers. This is mostly shown in a:

- reduction of the reputation of an organization
- reduction of the effectiveness of an employee
- lack of respect from employees towards leadership (Lipičnik, 1998).

### 2.1 Job Satisfaction in the Police Force

Areh and Umek (2002) discuss factors that influence job satisfaction within police organizations. Their opinion is that job satisfaction is based on two groups of factors. The first group covers personal behavioural factors and second covers work related behaviour. Often there is also a third factor indicated, that of the individuals' general satisfaction with life. There are also other influencing factors such as: the seniority of your position inside the organisation, the level of education and the length of service. On top of all of these, we must also consider the working conditions, which always seem to show up as extremely important for job satisfaction in police organizations.

Job promotion plays a major part in the job satisfaction since we see that police officers who have been promoted show higher job satisfaction. Leadership positions demand a higher level of responsibilities but also offer better life status. We tend so see that employees in positions of leadership show a higher level of job satisfaction than workers in non-leadership positions. These non-leadership positions are more often occupied by younger workers, female workers and representatives of minorities they and typically show lower job satisfaction than older male employees. Older police officers who have not been promoted tend to feel that their career is not progressing and they are more frequently considering alternative job opportunities. When talking about personal characteristics, we usually talk of: gender, age, personality type and race. When correlating age and job satisfaction, we see that older employees seek work that would bring them

better job satisfaction. Most of them usually find alternative jobs and, through them, a higher level of job satisfaction. Above all, the impact of personality on job satisfaction is shown by stable personality features. The more sensitive an individual is to stress, depression, concerns and pessimisms, the less satisfied that individual will be with his job (Areh and Umek, 2002).

There are various factors that influence job satisfaction. Gorenak (2004) exposes the importance of interpersonal competencies in co-workers and the interpersonal competencies of superiors, which explains the 21.5 % variance of satisfaction police officers have with their work.

Gorenak and Pagon (2006) have studied the influence of organizational communication on the job satisfaction of police officers in Slovenia and found that 40.1 % of job satisfaction cases can be explained by how organizational communication is conducted.

Various factors that influence job satisfaction among police officers have also been studied by Krope (2002), Lepoša (2002), Pergovnik (2002) and Anželj (1995). Their findings can be collated into the following factors: interesting work, working with people, job security and good interpersonal relations at work. The same authors also looked into what contributes to job dissatisfaction, such as working conditions, basic salary and overtime pay.

### 3 Fluctuation

Jerovšek (1982) defines fluctuation as a complex social phenomenon caused by various social, psychological, economical and other factors. Fluctuation is a form of mobility that is, in its broader sense, seen as changing positions within a certain system and, in a narrower sense, as the dynamical movement of workers inside the organisation and between organizations.

Florjančič and Možina (1987) talk about macro and micro fluctuation levels. They see fluctuation on a macro level as an unorganised and unplanned movement of human resources between organizations, while on a micro level it is seen as a result of the frustration and dissatisfaction of the employees. Fluctuation is essentially seen as employees leaving one organization with the intention of getting a new job in another.

In addition, Jerovšek (1982) distinguishes between potential and actual fluctuation. Potential fluctuation is where we see workers who are thinking about changing their job or are in a process of looking for a new job. Actual fluctuation, on the other hand, is when workers have already decided on leaving their present positions and have already found new jobs. A distinctive characteristic of this type of fluctuation is that it can be reduced, but never totally prevented.

The dictionary "Veliki splošni leksikon" (2006) defines fluctuation as a continuous oscillation or wave motion. In industrial sociology, fluctuation represents the movement of workers between companies and between work places. Furthermore, "Veliki splošni leksikon"

(2006) states that fluctuation is high when the work load is full and varies between different branches of industry. An education unsuitable for meeting the actual requirements of the markets also tends to fuel these labour market corrections, resulting in fluctuations of labour.

Too much fluctuation tends to be damaging to every level of an organization and to its performance. One of biggest losses is the departure of individuals with knowledge and experience, which will have a long-term implication on the organisation's ability. Organizations with high fluctuations suffer in their public image, since many companies or individuals tend to think that there is something wrong with organizations that can not keep their employees. Applying a cost-benefit framework shows that an organization with a high fluctuation level will incur increased expenses from hiring and training new staff.

#### 3.1 Fluctuation in the Slovenian Police

Just as with many other organisations, the police force – and in particular the economic crime investigation branch of the police force – suffers from fluctuation in their skilled workforce. Especially problematic is the fluctuation of detectives, which directly determines the success and effectiveness of the police organization as a whole. Recently it has been predominantly detectives working in the area of economic crime investigation who have been leaving the police force. This has a negative implication on the everyday work and success of the force, which depends highly on the detectives' level of experience.

According to the General police administration (Statistični podatki policije, 2007), there was a total of 260 highly trained detectives that have left the police force between 1996 and 2002. If we add another 114 detectives that have retired (the so called natural fluctuation) and 5 that have died, we can see that altogether there are now 379 fewer detectives on the force. On average that is 62 fewer detectives every year.

At the end of 2003, research was done to determine the causes for this concerning high level of fluctuation among detectives. The research included every detective currently employed and all those that left the police force between 1996 and 2002. Česnik and Vozelj (2004) state that there is a high level of dissatisfaction among the employed detectives concerning salary, the rewards system, the promotion system, working conditions, interpersonal relations and how their job is underrated in society, as well as other minor factors that influence job satisfaction.

These factors present the main reasons why most detectives will consider other jobs at some point or why they are already doing this. The three biggest issues are the system of promotions, the awards system and the recognition of their work compared to other employees within the state administration. The highest level of dissatisfaction was seen in detectives with university or college degrees. This dissatisfaction was shown in the above survey to be the main reason for leaving the police force. Detectives

who have already left the force were also dissatisfied with the awards system and the recognition of their work in comparison with other employees inside the state administration.

## 4 Description of the Sample and Methods

### 4.1 The Purpose and Goals of the Research

In this article, we are examining the level of work satisfaction felt by detectives investigating the area of economic crime and the influence of that job satisfaction on fluctuation.

The goals of this research are:

- To determine the level of job satisfaction among detectives working in the area of economic crime in the Ljubljana and Maribor police directorates.
- To determine whether the level of job satisfaction among detectives working in the area of economic crime in the Ljubljana and Maribor police directorates influences their fluctuation.

### 4.2 Sample

As a basic population, we are taking into consideration all the detectives who work in the field of economic crime in the Ljubljana and Maribor police directorates. Additionally, we have also taken all their department heads and task group leaders into the population. By 20<sup>th</sup> march 2006 there were a total of 88 funded posts for detectives investigating economic crime in both directorates - 59 in Ljubljana and 29 in Maribor.

The research included 57 employees who were interviewed and, out of that, 47 were male and 10 were female. As far as education is concerned, 39 interviewees had college diplomas and the other 18 had university diplomas. 16 of the interviewees are currently enrolled in a process for gaining a higher level of education.

For the purpose of the research, we needed to know how long the interviewees had been employed on the police force and how long have they been working as detectives in the area of economic crime. The data gathered is shown in Tables 1 and 2.

We found that 25 interviewees had been allocated to the position of economic crime detective at their own re-

Table 1: Number of years working for the police force

NUMBER OF YEARS WORKING FOR THE POLICE FORCE	NUMBER OF ANSWERS
Up to 5 years	10
5 to 10 years	18
10 to 15 years	0
15 to 20 years	12
20 to 25 years	2
25 to 30 years	1

Table 2: Number of years working as an economic crime detective

NUMBER OF YEARS WORKING AS AN ECONOMIC CRIME DETECTIVE	NUMBER OF ANSWERS
Up to 5 years	24
5 to 10 years	28
10 to 15 years	2
15 to 20 years	2
20 to 25 years	0
25 to 30 years	0

quest. Another 29 consented to being placed in this position, while 3 detectives had objected to the placement.

### 4.3 The Presentation of the Questionnaire and the Procedure Used for Interviews

For the purpose of this research, we designed a questionnaire with 63 questions with which we measured the job

satisfaction of detectives and the possible reasons for fluctuation.

44 questions were been formulated as statements where interviewees had to respond on a 1 to 5 scale, where 1 was "I do not agree at all with the statement", 2 was "I agree a little bit", 3 was "I partially agree", 4 was "I mostly agree" and 5 was "I totally agree".

One question was aimed to measure how satisfied the interviewees were with their work. The interviewees also



responded here on a 1 to 5 scale, where 1 was "I am totally dissatisfied", 2 was "I am generally dissatisfied", 3 was "I am partially dissatisfied", 4 was "Somewhat satisfied" and 5 was "I am very satisfied".

Furthermore, we set up 8 questions to measure the extent a certain reason would influence the decision of the interviewees to change their job. Interviewees also responded here on a 1 to 5 scale where, 1 was "Not at all", 2 was "To a small extent", 3 was "To some extent", 4 was "To a quite large extent" and 5 was "To a very great extent".

In the final part of the questionnaire, interviewees answered 8 demographical questions, where they selected from pre-set answers or wrote down the data asked for. The final question was an open question where interviewees could write down their opinion.

#### 4.4 The Procedures Used for Analysis

When preparing this article, we used a non-experimental method of research – a field study using a pre-designed questionnaire. We processed the data gathered with the help of MS Excel and SPSS for Windows. We used descriptive statistics and co-relational analysis as a means of analysing the data.

### 5 The Results of the Analysis

#### 5.1 Analysis of the United Variables

We have combined the statements into five logical sections. In the first section we have combined the following variables: "he is trying to have successful communication with subordinates", "he is trying to be relaxed when communicating with subordinates", "he listens to subordinates", "he advises the subordinates", "he considers suggestions given by the subordinates", "he respects subordinates", "he is ready to discuss an issue with subordinates", "he is trying to have a respectful relationship with subordinates", "he often appraises good performance", "he encourages the creativity of subordinates", "he supports subordinates in their work", "he trusts his subordinates", "he encourages participation of subordinates in decision-making processes relating to operative tasks", "he motivates subordinates", "when creating schedules, he takes the wishes of his subordinates into consideration when possible" and "he fulfils his promises towards subordinates". With these statements, we measured the relationship between the leader and his subordinates and called this variable: *Relationship with the superior*.

We combined the following statements into the second logical section: "I am satisfied with working for police", "I am motivated to work in my current position", "The work I do is interesting", "If I was making career decisions now I would make the same choice again", "If I could earn the same amount of money, I would quit my job with the police force", "If I would earn more money, I

would quit my job with the police force" and "I like to help people and work with people in general". With these statements, we measured the job satisfaction of interviewees and are calling this unified variable: *Job satisfaction*.

In the third section, we combined the statements with which we measured satisfaction with interpersonal relations: satisfaction with peer to peer relations, satisfaction with superiors, satisfaction with the level of independence at work and satisfaction with the variety of work and self distribution of workload. We have united these statements under a unified variable called: *Satisfaction with relations at work*.

In the fourth section, we combined the following statements: "we have nice offices", "we have enough vehicles", "we have enough computers", "we have adequate protective equipment for work" and "our technical equipment is adequate". With these statements, we measured the level of satisfaction with the working conditions of interviewees and we are calling this unified variable: *Satisfaction with working conditions*.

In the final fifth segment, we combined the following statements: "I have an appropriate salary", "I receive appropriate bonuses to my salary", "The system of paying travel expenses is adequate" "The system for paying for overtime work is adequate", "Overtime that I do I can compensate for at some other time", "The benefit of early retirement or payment towards a second retirement plan is stimulating me", "I have the option to be promoted", "I have the option to get additional training", "I have the option of changing my work area" and "I have the option to choose my place of work". With these statements, we measured the level of satisfaction with the material and other working conditions of the interviewees and that is why we combined these statements under a unified variable called: *Satisfaction with material and other working conditions*.

In Table 3, we present arithmetical middles of unified variables.

Table 4 shows the most common reasons for quitting the job.

As we can see from Table 4, the interviewees report that they would most likely quit their job due to salary, their own need for personal growth and promotion and due to wanting new opportunities. The lowest numbers have been given to the following two reasons: lack of experience and pretentiousness of work.

#### 5.2 Correlation Analysis

Next, we make a correlation analysis of the combined variables. The results are shown in Table 5.

We can see from Table 5 that some united variables are positively correlating with others and are distinctly statistically correlated.

We can see that the interviewees who positively evaluate *Job satisfaction* also more often positively evaluate *Relations with superiors*.



Table 3: The arithmetical means of unified variables

UNIFIED VARIABLE	MEAN	STANDARD DEVIATION
Relations with superiors	3.66	0.98
Job satisfaction	3.42	0.99
Satisfaction with relations at work	3.71	0.89
Satisfaction with working conditions	2.73	1.12
Satisfaction with material and other working conditions	2.49	0.97

Table 4: The most common reasons to quit the job

STATEMENT	MEAN	STANDARD DEVIATION
Interpersonal relations at work.	2.74	1.16
Working conditions.	3.25	0.99
Social status.	3.23	1.05
Satisfying the need for personal growth.	3.60	0.96
Salary.	4.04	0.93
Lack of knowledge and experience.	2.65	1.08
Pretentiousness of work	2.95	1.09
Seeking new opportunities.	3.33	1.09

Table 5: Correlation analysis of the combined variables

UNITED VARIABLES	Relations with superiors	Job satisfaction	Satisfaction with relations at work	Satisfaction with working conditions
Job satisfaction	.459**			
Satisfaction with relations at work	.597**	.446**		
Satisfaction with material and other working conditions	.288*	.474**	.335*	.460**

$p < 0.05$

\*\*  $p < 0.01$

Furthermore, we can see that those interviewees who more positively evaluate *Satisfaction with relations at work* also more often positively evaluate *Relations with superiors* and *Job satisfaction*.

Finally, we can see that those interviewees who more positively evaluate their level of *Satisfaction with material and other working conditions* also more often positively evaluate *Relations with superiors*, *Job satisfaction*, *Satisfaction with relations at work* and *Satisfaction with working conditions*.

## 6 The Findings and Some Suggestions for Practice

The general findings of our research is that detectives working in the area of economic crime in the Ljubljana and Maribor police directorates claim that they have good relations with their superiors. This is confirmed by the arithmetical middle of the combined variable, which is 3.66. Thus we conclude that interpersonal relations bet-

ween detectives working in the area of economic crime and their superiors in the Ljubljana and Maribor police directorates are generally good.

The interpersonal relations between detectives working in the area of economic crime and their superiors are not the reason for fluctuation. Department heads should continue to maintain good interpersonal relations with detectives and their superiors. Good interpersonal relations are a key to a successful working environment, which is reflected in the employees' results.

When looking into the job satisfaction of detectives working in the economic crime field in both the Ljubljana and Maribor police directorates, we can say that they are partially satisfied since the arithmetical middle of the combined variable is 3.42. Detectives look forward to working with people and helping them as well as to the fact that they find their work interesting. We cannot say that these results contribute to fluctuation either. Department heads should leave more decisions on how to plan their work to detectives themselves; they should also encourage creativity, which would improve the results of their work in general.

Further, we observe a high level of satisfaction with relations at work, since we have established that the arithmetical middle of the combined variable *Satisfaction with relations at work* is 3.71. Detectives working in the area of economic crime are especially satisfied with their independence at work, the variety of work and their scheduling system. From what we have seen, we can say that detectives working in the area of economic crime are satisfied with their relations at work and the work they perform itself and therefore we cannot see this as an important issue when dealing with fluctuation. Also, in this area, leadership must further work towards and maintaining good interpersonal relations. There must be special care given to the area of work organization so that detectives still feel that they can plan their work on their own, have interesting things to do and also participate in scheduling.

Satisfaction with working conditions is a weak point for detectives working in the area of economic crime in both the Ljubljana and Maribor police directorates since the arithmetical middle of the combined variable is only 2.73. The biggest dissatisfaction is ageing equipment and unsuitable or ageing computer equipment, as well as insufficient equipment for personal protection. According to the current regulations of police force, there should be one computer for every three detectives working in the area of economic crime. With the rapid development in IT technology, this is unacceptable in this day in age to say the least. Here, the Criminal Police Directorate of the Republic of Slovenia should act and in accordance with the Strategies for controlling economic crime in Republic of Slovenia (2003), provide suitable equipment for all detectives working in the area of economic crime. The quantity of computers is not the sole issue. The quality of the equipment should also be improved since ageing equipment cannot support the new software that is being implemented throughout the public administration in Slovenia.

Detectives working in the area of economic crime also tend to show a high level of dissatisfaction with the

material and other working conditions, since the arithmetical middle of the combined variable is only 2.49. Dissatisfaction is shown at all levels, with the most problematic being the fact that the detectives' wishes on location and their field of work are not considered. Detectives also show dissatisfaction with the way their overtime payment is being implemented. The bonuses and the salary itself are considered inappropriate considering the nature of work they do. The Criminal Police Directorate of the Republic of Slovenia and the General Police Directorate and the Ministry of internal affairs should review the current payment & rewards system. We have seen some measures to improve the payment system for detectives working in the area of economic crime in the past but they have not proved to be much of a success. We have seen an attempt to give more credit to some positions by adding performance-related coefficients to the base salary, but still without any serious possibility for advance in salary or promotion. The detectives in our study have evaluated their chances for promotion and additional training extremely poorly. This leads us to conclude that the Criminal Police Directorate of the Republic of Slovenia should focus on this area and consider a more stimulating method of awarding performance.

In the context of these findings, we can say that the working conditions and material conditions is a possible factor in the fluctuation of economic crime detectives. This could be contained using a better salary system with improved performance related pay. The current performance coefficients are the same for all detectives and policemen working in the area of economic crime and that is just not appropriate. Even resources that were once in place for stimulating detectives to be successful have now been withdrawn and now successful and efficient detectives cannot be recognized and appreciated at all.

As far as reasons for changing jobs go, detectives working in the economic crime field in the police directorates of Ljubljana and Maribor say that they would first and for most change their jobs because of salary, where the arithmetical middle was 4.04. Second to that was personal growth and prosperity, where the arithmetical middle was 3.60. Seeking new opportunities came third, with an arithmetical middle of 3.33, followed closely by working conditions, with an arithmetical middle of 3.25, social status at 3.23 and so on. These are the most commonly stated factors why detectives would change their jobs. On the other hand, we can hardly see any of them that would change their job due to interpersonal relations or lack of experience and knowledge.

From what we have seen, we can conclude that the job of economic crime detective is underplayed compared to other comparable professions. The job does not offer any bonuses and does not give appropriate social status considering the education and difficulty of the work. There is a lot of dissatisfaction with aging equipment, especially computers and other technical instruments.

Economic crime detectives would rarely leave their current job because of the pretentiousness of their work, interpersonal relations or their lack of knowledge and ex-

perience, which shows that we are dealing with highly trained employees with high moral standards. These employees are willing to do additional training, to adapt to newly formed situations and handle the most difficult cases.

The biggest obstacle in this situation seems to be the fact that the police, as an organization, is very rigid and seldom adaptive to change. This proves an obstacle to the growth and development of otherwise very capable personnel who are willing to adapt to changes in everyday situations, and there also seems to be an obstacle in the system of rewarding detectives.

The General Police Directorate and the Criminal Police Directorate should strictly implement the actions stated in the Strategies for controlling economic crime in Republic of Slovenia (2003), which, among other things, plans: the career paths of economic crime detectives, improvements to computers and other technical devices, a stimulating pay system, consistent and better evaluation of the positions of economic crime detectives, their further training and other measures to prevent fluctuation.

## 6 References

- Anželj, D. (1995). *Policija v obdobju tranzicije* – magistrska naloga. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Areh, I. & Umek, P. (2002). Zadovoljstvo z delom pri policistkah in policistih. *Zbornik - Dnevi varstvoslovja* (ur. Pagon, M.), Bled: Fakulteta za policijsko-varnostne vede.
- Česnik, E. & Vozelj, A. (2004). *Zbornik - Dnevi varstvoslovja* (ur. Lobnikar, B.). Bled: Fakulteta za policijsko-varnostne vede, 509-521.
- Florjančič, J. & Možina, S. (1987). *Planiranje, spremljanje in prestrukturiranje kadrov v organizacijah združenega dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gorenak, I. (2004). Vpliv interpersonalnih kompetenc sodelavcev in nadrejenih na zadovoljstvo policistov pri delu. *Kranj: Organizacija*, 37 (4), 222 - 227.
- Gorenak, I. & Pagon, M. (2006). Vpliv organizacijskega komuniciranja na zadovoljstvo policistov pri delu. *Kranj: Organizacija*, 39 (4), 247 - 253.
- Gorišek, K. (2001). *Spremljanje zadovoljstva zaposlenih*. Celje: Racio, družba za razvoj žloveškega kapitala, d.o.o.
- Jerovšek, J. (1982). *Mobilnost kadrov in gospodarstvo*. Ljubljana: Univerzum.
- Krope, S. (2002). Želje po izobraževanju in zadovoljstvo z delom koroških policistov. Ljubljana: *Varstvoslovje* 4(1), 66 - 73.
- Lepoša, D. (2002). *Zadovoljstvo z delom na policijski upravi Kranj*. Diplomatska naloga. Ljubljana: Visoka policijsko-varnostna šola.
- Lipižnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pergovnik, R. (2002). *Dejavniki zadovoljstva pri delu varnostnikov*. Diplomatska naloga. Ljubljana: Visoka policijsko-varnostna šola.
- Statistični podatki policije. (2007). Available from: <http://intranet.policija.si/intranet/> (7. 7. 2006).
- Strategija obvladovanja gospodarske kriminalitete v Republiki Sloveniji*. (2003). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- Svetlik, I. (1996). *Kakovost življenja v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Veliki splošni leksikon. (2006). Ljubljana: Državna založba Slovenije.

---

**Vinko Gorenak**, holds a Ph.D. in organisational sciences and is employed in the Office of the Prime Minister of the Republic of Slovenia in the function of State Secretary. At the same time, he is a part time worker for the Faculty of Criminal Justice and Security, lecturing on undergraduate and postgraduate courses. He is the author of numerous scientific and professional articles in the field of police organisation and police management.

---

**Božidar J. Željko**, graduated at the Faculty of Criminal Justice and Security, University of Maribor, and is employed in the Novo mesto police directorate.

# The Management of Complaints in Slovene Public Administration

Janez Stare, Barbara Gruden and Polonca Kovač

University of Ljubljana, Faculty of Administration, 1000 Ljubljana, Gosarjeva ulica 5,  
janez.stare@fu.uni-lj.si, barbara.drnovsek@gmail.com, polona.kovac@fu.uni-lj.si

The Slovene public administration is part of the broader social system, therefore it must be responsive and proactive. The instrument of complaint in the administrative procedure, and wider in the context of the entire administrative management, is very helpful to public administration for tracking social changes and should therefore be seen as a form of constructive criticism. On the basis of user complaints regarding its services or the parties to the administrative procedure, the public administration must learn permanently and, as learning organisation, must incorporate its findings into future practice. The starting point of this contribution is the problems of the complaint in the narrow sense – customer dissatisfaction with the functioning of the public administration or arising from the fact that one of the characteristics of the administrative procedure or other services is the direct contact between the customer and the provider of the service. With this approach, the public administration will develop part of an integral system of quality and excellence that underlines the meaning of satisfaction of (all) the users of public services.

**Key words:** complaint, public administration, Slovenia, customer, administrative procedure, administrative management

## Upravljanje pritožb v slovenski javni upravi

Slovenska javna uprava je del širšega družbenega sistema. Zato mora delovati odzivno in celo proaktivno. Instrument pritožbe v upravnem postopku in širše v okviru celotnega upravnega poslovanja je javni upravi pri sledenju družbenim spremembam v pomoč in bi ga tako morala jemati kot obliko konstruktivne kritike. Javna uprava se mora na podlagi pritožb uporabnikov njenih storitev oz. strank v upravnih postopkih učiti in kot učeča organizacija nauke vgraditi v bodočo prakso. V prispevku izhajamo iz tistih problemov pritožbe v ožjem smislu kot nezadovoljstva stranke, ki se nanašajo na delovanje javne uprave oz. izhajajo iz dejstva, da je ena izmed značilnosti upravnega postopka oz. druge storitve prav neposreden stik med stranko in izvajalcem storitve. S tovrstnim pristopom bo javna uprava razvila del celovitega sistema kakovosti oz. odličnosti, ki poudarja pomen zadovoljstva (vseh) uporabnikov javnih storitev.

**Ključne besede:** pritožba, javna uprava, Slovenija, uporabnik/stranka, upravni postopek, upravno poslovanje

## 1 Introduction

The establishment of a modern state requires the formation of a public administration that is capable of promoting changes, directing operations and following the expectations and acts of the society and its individuals. Its function is becoming more and more important and is therefore under the critical supervision of the public and the customers (all interested citizens). The reasons for this lie in structural changes in the public administration (partly as a consequence of a revised functionality based on the types of organisation), technological changes, changing values and the development of society in general. In respect to the latter, the role of public administra-

tion is as promoter rather than inhibitor of the competitiveness of the national economy in the EU and worldwide.

The Slovene legal system does not provide a uniform definition of **the notion of public administration** (Kovač, 2006). As regards the handling of complaints, the general management of administrative procedures and the implementation of the administrative tasks of the authorities, the public administration could be defined, in terms of functionality or process, as a part of the process of public management carried out at the operative/expert level. Public administration covers decisions and implementations at the instrumental level, i.e. issuing or enforcing the general and individual implementing acts, since the basic functions of the public administration are the preparation of legal bases for the drafting of policies and the intensive implementation of the public policies adopted. Conse-



quently, the structural definition of the public administration as the core of the administrative system consists of the bodies of the **public administration**, such as the ministries (15), the bodies within the ministries (e.g. offices, administrations and inspectorates, a total of around 50) and administrative units (58), as well as government offices (16) to a certain extent. The public administration also covers the **municipal administrations and public authority holders** at the national and the municipal levels who carry out the administrative tasks, either independently or in the scope of the public services. In this sense, Article 1 of the General Administrative Procedure Act (ZUP, Official Gazette of the Republic of Slovenia, no. 24/2006-UPB2, 105/2006-ZUS-1) stipulates that the bodies of the public administration, the municipal administration and the public authority holders, as well as non-administrative state bodies that decide in the administrative matters (i.e. perform one of the basic administrative tasks), are all considered administrative bodies.

**The critical attitude of the public is related to the implementation of administrative procedures and the adoption of decisions on the subject of the procedure. Also, more and more often, it relates to the general attitude of the administration towards the management of customers of the administrative procedures or, more broadly, the users of its services.**<sup>1</sup> In public criticism, the public administration is (too) often seen as a bureaucratic system: far removed from the people, introvert, stubborn, self-willed, unpleasant and unresponsive. The reasons for such an opinion are different and difficult to determine, due to their complexity. Nevertheless, they can be classified into the following groups:

- incomplete, inconsistent and rapidly changing legal bases for the public administration work;
- actual mistakes, insufficiencies and the slow enforcement of the administrative procedures and other administrative services;
- the growing demand of the society and a more critical public;
- a general impression is that the functioning of the state, of the economy and of each individual often depends on the speed, accuracy and appropriateness of the reactions of the apparently anonymous and "non-transparent" parts of the administration.

Regarding decision-making, the deadlines in the Slovene administrative practice are problematic (over-due time, especially in tax and the construction matters). The adoption of decisions within the set deadlines and backlogs is monitored through the Rules on the keeping of records of administrative procedures (Rules, Official Gazette of the Republic of Slovenia no. 18/2003, 7/2006).

The abovementioned criticism is frequently intensified through the **direct relations of the users** with the public administration, which is why an appropriate attitude must be maintained towards the users of public services and the handling of complaints, since this is reflected in the public image of the public administration. The organisations have set up different techniques for tackling these problems. The organisations of the public administration in charge of establishing the **system of excellence**, quality or integration of the principles of the new public management into their operations, resolve the issues of handling complaints or customer relationships with the help of the ISO quality standards, improvements based on the CAF (*Common Assessment Framework*) and EFQM models of excellence and the *Balanced Scorecards* system (more in Kovač and Kern, 2005, and the web pages of the of Public Administration).

Designing the balanced scorecards covers the recognition and, especially, the assurance of appropriate knowledge, skills and other resources that will facilitate (besides the achievement of financial goals and goals in the area of internal process management, growth and learning) the efficient implementation of the most important processes for achieving customer satisfaction. Individual indicators are defined, which describe the customer's aspect from different points of view. Nemeč (2007: 5) points out that, from the point of view of the customers, the indicators of the administrative unit are as follows:

- the customer satisfaction index,
- resolving matters within the deadlines,
- the speed of resolving matters,
- the number of visits to the administrative unit concerning a single matter,
- quality costs – the costs to the attitude and work of the employees arising from the customers' complaints,
- the level of customer information, etc.

## 2 Complaints

The complaint is justified in both **the public and the private sector** but there can be no differences regarding the public interests to be protected. Conversely, we need to point out the significant difference in the treatment of complaints submitted by customers from the public and the private sector. If the customers are not satisfied, there is more likelihood that complaints will be lodged in spite of quality administrative services, since the **protection of public benefit has priority over the partial interest of a customer**. In resolving the complaints of the customers and

<sup>1</sup> Slovene legislation uses different expressions for users of public administration. For instance, there is the word »customer« in ZUP, but it is »user« in subsidiary legislation, »citizen« in some cases, or even »client«. But the authors decided to use only one word in this article so as to avoid confusing the readers, and that is a "consumer". The same goes for a »complaint« or an »appeal«, the second being used in administrative procedures on the basis of ZUP, while the first on the other hand is used as a broader term. However, to support the main finding of the authors regarding the common message of complaints and appeals as feedback to the public administration, we use only one term in the whole article – and that is a "complaint", which also covers ZUP appeals.



adopting administrative decisions, the administrative bodies must take care that the customers do not exercise their rights to the detriment of the rights of others and against the public good, as stipulated by law or by other regulations (ZUP, Article 7). The **right to complain against an authority decision is granted by the Constitution of the Republic of Slovenia** (Official Gazette of the Republic of Slovenia, no. 42/1997, 66/2000, 24/2003, 69/2004, 69/2004, 69/2004, 68/2006; Article 25, the right to (efficient) legal remedy, and Article 22, the equal protection of rights) and is one of the basic principles of the administrative procedure.

Sometimes the complaint can be seen as a “collective action that indicates the joint efforts of a group of persons towards a common goal. It constitutes a sub-variety of social action. Action implies intentionality and is thereby distinguished from mere behaviour, which is not necessarily goal-oriented (Bader, 1991: 67). Collective action, despite being individual action in practice (Luhmann [1984] 1988: 273), is a form of social action and hence “it can be oriented at the past, present or expected behaviour of others” (Weber [1921] 1978: 11)” (König, 2005: 9).

The complaint can be seen as **an expression of the dissatisfaction of users/customers** as regards the enforcing or performing of the task of public administration with the aim of improving the situation. In the broader context, the complaints concern the alignment of the functioning of the administration or the way in which the “supply” of the administration is interconnected. In this sense, the complaints themselves do not merely represent a subsequent reaction of the users but also the annoyance of those who feel affected by the planned or the actual functioning of the administration. In a more narrow sense, a complaint is viewed as an expression of dissatisfaction, related to the result of the administrative procedure, the process of the preparation or performance of administrative services (other than procedural) and, in this relation, also the direct relationship with the customers. The basis for this contribution is the problems of the complaint in the narrow sense, i.e. as customer dissatisfaction, which is related to the functioning of the public administration and arises from the fact that one of the characteristics of the administrative procedure or other services is the direct contact between the customer and the provider of the service.

### 3 The Starting Points for Establishing the Attitude Towards a Complaint

Regarding the handling of a complaint, certain factors can be highlighted that determine the establishment of an attitude towards complaint handling.

#### 3.1 The Complaints Mechanism

The Constitution of the Republic of Slovenia stipulates that everybody has the right to complain or use another legal remedy against a decision passed by a court or any

other state body, local authority or public authority holder concerning an individual’s right, duties or legal benefits. The user has the right to lodge a petition against the work of the public administration and, contrary to the private sector, the administration is obliged to study the concrete matter and adopt an appropriate corrective measure.

It was established through experience, that the consumers of public services more and more often refer to their rights to complain (data is available only for some fields or units, but include complaints within administrative procedures or other administrative handling, <http://upravneenote.gov.si/>). The increase in the number of complaints should stimulate those responsible to reconsider the efficiency and effectiveness of their work. Considering the impact the complaints have on the burden of the officials, their working hours and the operating costs, it would be sensible to adopt a regulation on the efficient handling of complaints. Quality communication with dissatisfied users should be formulated and a professional dialogue created that would build on previous errors.

Contrary to the private sector, a user has access to a **series of complaint mechanisms** or complaint communication channels through which they can express their dissatisfaction with the functioning of the public administration or can try to change it. These include the influence on politics and the leading politicians (elections or direct influence on party leaders, members of parliament or councillors), co-operation in the institutionalised forms of citizen participation (local assembly), people’s initiative, complaints to the people or departments whose primary task is to resolve general or special issues concerning the functioning of the state or public administration (ombudsman), the development of e-administration (e.g. submitting initiatives to eliminate administrative barriers, see the websites of the Ministry of Public Administration (2007a, 2007b) and the websites of the Administrative units (2007), the project on the removal of administrative barriers), etc.

Among the latest initiatives, we should highlight the **measurement of user satisfaction with public services** in accordance with Article 17 of the Decree on administrative operations (UUP or Decree, Official Gazette of the Republic of Slovenia nos. 20/2005, 106/2005, 30/2005, 86/2006, 32/2007, 63/2007). In a series of provisions, in which it summarised the previously applicable Decree on the method of operations of public administration bodies, the Decree is a kind of *citizen charter* that lays down the minimum quality standards in the relations between the administration and the customers. The Decree stipulates that, as of 2001, the public administration bodies must annually assess customer satisfaction according to the established methodology (opinion polls) and, as of 2006, must measure the situation in the framework of the system called the Quality Barometer on a monthly basis. The Quality Barometer’s questionnaire contains an assessment of four parameters of the body’s operations:

- the quality work of the official(s),
- the attitude of the official(s),

- the speed of the work performed and
- the appropriate organisation and accessibility of the body.

All data is available to the general public; improvements are sought as a consequence of the corrective measures for the state presented.

Based on the Decree, each body of the public administration must provide a **book of praise and complaints** (Decree, Article 15). The book, which must be kept in the reception room of the public administration body must be reviewed weekly by the head of the public administration body. The review must be confirmed by a signature in the book and answers must be provided to submitted requests. **The Decree further stipulates a series of so-called operating standards** for relations with the customers/users, such as:

- the customers' right to make a note in the book and the official address of the administrative inspection, which is the internal supervisory body over the implementation of the Decree, must be displayed in a visible manner in the business premises used for accepting customers
- each organisation must have its own advisor to assist customers (Decree, Article 7),
- the users must be provided with well-structured general information on the operations of the organisation (Decree, Articles 6 to 9) and the information in concrete procedures (Decree, Articles 19 and 20),
- the organisation must comply with the deadlines set for issuing decisions or providing services (Decree, Articles 8, 15, 18 and 21),
- the minimum scope and schedule of working and office hours must be determined. These have been considerably increased in the amended decree of May 2007 (Decree, Articles 52-60 and related Articles),
- the organisation must have referral tables, marks, bulletin board, etc. (Decree, Articles 63 to 68),
- the public administration must exchange data from the official records; the customers are only asked to supplement their applications if the missing data cannot be obtained otherwise,
- in operations, the organisation must distinguish between the management of documents and the reception of the customers (separate the main and the reception offices), etc.

**The increased set of standards creates new possibilities for complaints about the operations, which must nevertheless be seen as opportunities for improvement and upgrade** without interfering with the benefits of the public or the rights of others.

### 3.2 Complaints as an Instrument of Quality Control

In the sense of assuring quality, **complaints represent an instrument of quality control. The administration does not operate on the market and thus (as opposed to the**

**private sector) lacks the capacity of a feedback mechanism.** Therefore, it also has fewer possibilities for assessing the appropriateness of the range of services provided to the users of public services. It is therefore essential that the administration obtains feedback related to its operations. This includes appropriate communication stimulated by the users and in most cases relating to the content of the information on the complaints submitted by the customers concerning the quality of services.

We should also mention the fact that a large part of the services provided by the public administration is organised in the form of different activities in the form of personal interaction between the official and the customer. Nemec (2001: 1) believes that **it is the direct contact through which the customer recognises quality of the service, not only on the basis of the final result but also on the basis of the service's progress.** The key issue here is identifying those elements of providing an administrative service that, besides the measurable or normative quality (such as the accuracy of the document, timeliness of issue, resolving of complaint, etc.), also impact the customer's satisfaction.

This leads us to conclude that **the quality of services in public administration greatly depends on the person entrusted with the implementation of the administrative task, as well as the type and scope of participation on the part of the users of public services.** This means that the result of the services cannot always be completely standardised or guaranteed. Therefore, the **standardised quality control measures are not ultimately set, rather they are merely determined in a limited scope.** With a reasonable analysis of information, the established complaints handling system could provide an important contribution to filling the gap in the field of service quality control in the public administration.

**The CAF 2006 model** defines user (i.e. customer or citizen) satisfaction using indicators 6.1 and 6.2, establishing whether the organisation takes appropriate systemic care to achieve the results of customer satisfaction and whether the goals are achieved, and whether the organisation takes appropriate systemic care to achieve the indicators used for measuring, focused on the users. For the first indicator (out of a total of 28 in the whole model), a positive answer is supported by examples such as (EIPA, 2006: 20):

- The results on the general image of the organisation (e.g. the friendliness and justness of actions, the flexibility and the ability to resolve individual situations);
- The results of integration and co-operation;
- The results regarding accessibility (e.g. opening and waiting times and one-stop-shops);
- The results related to the products and services (e.g. quality, reliability, compliance with quality standards, processing time and quality of advice provided to the customers).

The examples **under indicator 6.2 - i.e. the indicators of the general image of the organisation that explicitly un-**

**derline the complaints handling system** - are particularly indicative.

### 3.3 Educating Employees for Handling Complaints

The public administration needs to guarantee information for the employees on the significance of handling complaints appropriately and train them appropriately for this purpose. In the private sector, the need for a complaints handling system stems from the fact that a dissatisfied consumer usually goes to the competitors. In the case of negative experience, negative communication that can harm a company is spread "mouth-to-mouth", which can harm a company's financial position.

Negative financial consequences or experience arising from an insufficient effort to satisfy a customer is still of secondary significance in the public administration. One of the reasons is also probably the **lack of awareness on the part of the public officials about the need to appropriately handle user complaints**. Moreover, there are many officials who do not see themselves as people who need to be there for and help the customers by providing the service. On the contrary, they perceive their position as that of an executor of higher functions or tasks. As they are able to understand the tasks and procedures they are in charge of, they believe that they are more important than the customer. Moreover, they believe that the criteria for the appropriateness of customer relations is merely the legality of the procedure, while all the rest is, from their point of view, irrelevant or something they only have to do if they want to. On the basis of this, customer/user complaints are viewed in general as annoying, unpleasant and time-consuming and are treated with reservation – even more so if they believe that the process was carried out within the scope of the legal provisions.

We cannot approve of this approach towards complaints handling as adequate handling of complaints brings numerous benefits for both the public administration and the users of its services. A carefully studied complaint can help the administration improve the quality of administrative services. Besides that, the approach to the handling of complaints - or the handling itself - contributes a lot to the appearance and reputation of the administrative body in the eye of the public and reduces the fears, alienation and frustration of the customers. This is why the **system of complaints handling in the administration needs to be designed in such a way that it ensures the provision of appropriate information for the employees, their motivation and appropriate knowledge or education in the field of customer relationships** to ensure customer satisfaction with the public services provided.

## 4 Complaints Pursuant to the General Administrative Procedure Act (ZUP)

### 4.1 General Information on Complaints Under ZUP

The right to complain is a fundamental right of each individual. **Regardless of the development of modern complaint mechanisms, a complaint against a decision by the administrative procedure deciding on a right, obligation or legal benefit for an individual or legal entity is a basic institute of democracy and the quality of administrative work.** Schuppert (2000: 788-793) defines the administrative procedure as an instrument of the rule of law and democracy, especially in connection with the protection of constitutional rights. Since the right to complain against a decision on the merits of an authority is an important part of the administrative procedure, without any doubt it can be treated as a civil right that reflects the level of democracy in the state. On the basis of the ZUP, the complaint is the only regular legal means for protecting the legality in the administrative procedure.

**Each customer in the procedure** (i.e. the person who only obtained the status of a customer during the decision-making process at the first instance) **has the right to complain against a decision issued at the first instance.**<sup>2</sup> However, the customer's right to complain in the sense of the constitutional provision of "the right to legal remedy" must be interpreted in a broader sense. Pursuant to Article 229 of the ZUP, the customer and any other person who believes that a specific act intervenes into their rights or legal benefits is entitled to complain. Nevertheless, a person demanding participation in the process must be able to justify his/her legal interest.

Speaking of the administrative procedure, we must be aware that it does not just apply to the administrative units and ministries but that all the bodies in the public administration must act in compliance with the set rules. This also applies to other state bodies, local bodies and public authority holders when deciding on the rights or legal benefits of natural persons or legal entities in administrative matters. It is also reasonable to apply the rules of the administrative procedure to the "non-administrative bodies" when deciding on matters that fall under civil law concerning the rights and obligations of individuals or organisations, in case such areas are not regulated by a special procedure (e.g. public agencies, public institutions and chambers), meaning that the right to complain can also be exercised against their decisions.

They allow for the possibility that **a complaint can be replaced by another legal remedy**, since the legislator has the option of excluding complaints as a regular legal remedy if it provides another equally efficient remedy. The right to complain is excluded by the ZUP in certain cases

<sup>2</sup> A customer in the administrative procedure can be any natural person or legal entity under private or public law who submitted a request to initiate the procedure or against whom a procedure has been initiated (ZUP, Article 42).



(e.g. Article 230, if the National Assembly or the Government is in charge of adopting decisions). Always, **and especially if a complaint is excluded, the legality of the individual and concrete administrative act is (also) supervised by the court in accordance with the constitution of the Republic of Slovenia and because of the principle of the distribution of power and the system of breaks and balances.** On the basis of the Administrative Disputes Act (ZUS-1, Official Gazette of the Republic of Slovenia no. 105/2006), this is generally the Administrative Court or the Supreme Court, but it can also be the Social Court or a general district or regional court.

## 4.2 The Content and Form of Complaints

A complaint can be filed in writing or orally, for the record, with the body that issued the decision. This means that it is in the duty of the first instance body to perform a **formal test of the complaint** – i.e. to verify whether the complaint is allowed and submitted in time and by the person entitled to do so. Furthermore, the first instance body may grant the complaint should it find out that the appellant is right, and will then issue a **substitute decision** in accordance with Article 240 of the ZUP.

Concerning the reasons for complaining as a consequence of violating the rules of procedure, we must distinguish between the so called non-significant violations, i.e. violations that could not impact the accuracy of the decision and **significant violations of procedure.** On the basis of Article 237 of the ZUP, these are defined as violations that could significantly impact the legality of the decision issued. It must also be pointed out that the complaints body is also obliged to verify significant violations of the rules of procedure and inappropriate use of material law even if the appellant did not refer to them, since the formal legality of a decision is nonetheless a matter of public interest.

Pursuant to Article 222 of the ZUP, a customer may also lodge a complaint with a second instance authority if the first instance authority failed to issue a decision within the prescribed deadline, whereupon it shall be deemed, on the basis of legal fiction, that the customer's request was rejected. The body's failure to respond does not necessarily mean that it is violating the law but, in any case, such an action is harmful to the customer involved the procedure.

Pursuant to Article 235 of the ZUP, the **general deadline for submitting a complaint is within 15 days of serving**, however, special provisions can stipulate a different deadline – shorter or longer – for submitting complaints (e.g. the deadline for submitting complaints against a building permit is 8 days). ZUP also gives the right to complain to an indirect participant who has not been invited to participate and not been served a decision. Such a person may demand to be served a decision within the specified deadline on behalf of the customer and may then lodge a complaint within the same deadline as specified for the customer, but only if it is possible to conclude, on the

basis of the given circumstances, that they could not know about or anticipate the issue of a decision.

**Since a complaint is a suspension legal remedy, a decision may not be executed prior to the termination of the complaint deadline.** Exceptionally, it is possible to execute the decision before the adoption of a decision on the complaint if this is explicitly stipulated by a law (that a complaint shall not suspend the execution) or if it is an emergency in the public interest that cannot be postponed or would, if postponed, cause irreparable damage to the customer.

## 4.3 Deciding on the Complaint

The competence for deciding on a complaint against a decision by a first instance body is closely connected to the organisational structure of the public administration. In the case of a complaint, we talk of the so-called **administrative instance route**, which means that a body at a higher instance shall decide on the complaint since, being a devolutionary legal remedy, it cannot be decided upon by the body that issued the decision in the first instance. Complaints against the decision of a municipal authority are resolved by the mayor, which is criticised by the experts (e.g. Jerovšek et al., 2004) who say that this treatment is inappropriate as these procedures are not separated in practice and it is often the case that the same person prepares the second instance and the first instance decisions.

**For the substantial resolving of complaints, the complaints body will adopt one of the following decisions:** the complaint is rejected as ungrounded, whereby the decision of the first instance body is confirmed, the decision of the first instance body is cancelled and remanded again to the first instance body or a decision on the merits is adopted by the second instance body. The decision on the complaint must be issued and served to the customer as soon as possible but, in any case, within two months of the date on which the body received the complete complaint.

Unfortunately, **the statistical data** gathered on the basis of the Rules on the keeping of records of administrative procedures (available annually on the web pages of the Government) cannot give us an answer on whether the use of complaints has improved the handling of administrative procedures. This is because there is only data available on the number of complaints filed and whether or not they have been rejected. For instance, we can establish that approximately 2600 complaints were filed against decisions (in total, about 758,000) issued by administrative units in the first instance in year 2006, and only about 150 complaints were immediately rejected. But, more importantly, there is absolutely no data on the type of mistakes made in the first instance and if the same mistakes are recurring. One can only find certain **good practices** among individual administrative units that have been recorded (<http://upravneenote.gov.si/>). Namely, in the context of use of CAF or EFQM models of excellence or ISO standards, some administrative units regularly check the deci-



sions of the complaints bodies on their decisions to avoid repeating the same mishandlings.

## 5 Understanding the Complaints Handling System

Customer complaints are no rarity, although they are (too) often understood and justified simply as (negative) criticism, as happens practically everywhere. They are a so-called bitter pill that is unavoidable, but due to this they are not taken seriously enough. There is more to complaints than just this, however, especially if we **look at them from the point of view of development**. Through their "grousing" and "nagging", the users of public services deliver different opinions, proposals and ideas on how to improve the process of administrative work. The customer's "efforts" and the filed complaint can also be interpreted as a fact that **the customers are not indifferent to the operations of the public administration**. Therefore, the customers must be stimulated to co-operate in the future as well. In any case, a complaint is no longer merely a problem and an annoyance but rather a valuable incentive, a suggestion and an opportunity for improvement.

While the issue of complaints handling is given the highest priority in private companies, the public administration has paid very little attention to this problem so far. In companies, the marketing departments thoroughly study each customer complaint. Often, these are even analyzed together with the affected customers or officials with the aim of satisfying the customer, consolidating the bonds with them, ensuring the quality of their products and services, creating a more positive image in the public and taking into account the principle of loyalty to the customers. These reasons should serve as guidance for changing the mentality of public officials.

We must bear in mind that **customer satisfaction changes over time. It is very important that it is not only assessed exceptionally but all the time**. Without constant monitoring of the quality of services, the organisation cannot satisfy its customers and nor can it operate efficiently in accordance with the element of integral quality. The concept of continuous monitoring and improvement of quality is known in Slovenia to a certain extent, but it is rarely implemented in the everyday operations of individual organisations. More attention is paid to other (according to the managements of the organisations) "more urgent matters" (Koren, 1996: 72).

**A complaints handling system, suitable for public administration, comprises a systematic and target oriented functioning of the public administration based on the complaints from the users.** It researches the reasons behind the customer dissatisfaction, tackles their complaints, issues instructions for resolving the problems identified and introduces changes in attitude towards the customer relationships and its own operations. On the one hand it would be sensible **to separate and on the other to merge, in terms of system and contents, the classic "true" complaints against the administrative procedure and the**

**complaints against the general operation of the public administration** in accordance with the Decree on administrative operations and the models of quality or excellence.

This gives rise to the **significance of an appropriate collection of information** as the basis for the formation of individual activities in the area of customer management. Within the organisations of the public administration, the customers need to be stimulated to give feedback about the perceived attitude or the progress of work in the public administration. The data gathered, the complaints themselves and, above all, the information collected in relation to the complaints must be analysed and evaluated and conclusions must be drawn that will allow for the elimination or reduction of the negative impacts of customer dissatisfaction and the re-establishment of customer satisfaction in relation to the public administration. Issuing or changing instructions in relation to administrative work or customer relationships already constitutes a part of the goals and tasks of the system of complaints management, which should become the priority of the public administration.

## 6 Conclusion

In the current situation of fierce competition in all areas, good and quality work is the best and only guarantee for the existence and development of any activity. This also applies to the public administration, even though it is usually not comparable with the entrepreneurial sector. As a rule, the administration does not have to fear losing customers; however, this is why the need for ensuring and monitoring the quality and efficiency of work is increased and represents a significant social challenge and requirement. Both the ZUP and the Decree on administrative operation bind the administrative bodies to conduct administrative procedures in a correct, professional, friendly and quick manner. In this respect, **besides the use of tools, the ZUP and the Decree are the two main instruments for developing the public administration**.

The quality of administrative work or the quality of the work of individual officials is often reflected in the number of complaints submitted, which is why these must be treated as a valuable source of information. It is important that **the complaints no longer be treated and monitored merely in terms of numbers but also in terms of content**, which means in practice that they are considered as important feedback information on the quality of work of the administrative body when implementing corrective and preventive measures, the aim of which is to improve the work of the public administration as a whole. **Different complaint systems** need to be **connected**: A responsible attitude on the part of the administrative body towards the complaint submitted by any customer against an administrative decision does not just mean compliance with the provisions of process legislation but also includes the efforts to reduce the number of justified complaints. It includes:

- the introduction of additional education and training for employees when it is evident from analysis of the causes of complaints that their knowledge is insufficient,
- the introduction of corrective organisational measures, including the rearrangement of employees who are not qualified for the quality management of administrative procedures to other, less demanding positions,
- the introduction of “internal administrative supervision”, which, through the inspection of randomly selected administrative matters, discovers the most frequent errors in the management of the administrative procedures, about them or within them with the aim of prevention, and alerts all the employees in the administrative body, etc.

The result of this attitude on the part of the administrative bodies towards the customers' complaints against administrative decisions is therefore the reduction of the number of justified complaints, the increase and strengthening of the trust of society in the legality of the work of the administration and, consequently, the reduction of labour costs for the public administration.

## Literature

- Bader, V. M. (1991). *Kollektives Handeln: Protheorie kollektiven Handelns und sozialer Ungleichheit*, Opladen, FR Germany: Leske & Budrich 1991.
- EIPA (2006): The Common Assessment Framework (CAF), Improving an organisation through self-assessment. Accessible on: <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=68> (27.12.2006).
- Jerovšek, T. & Trpin, G. (eds.). (2004). *Zakon o splošnem upravnem postopku s komentarjem*, Inštitut za javno upravo pri Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani, Nebra, Ljubljana.
- Koren, M. (1996). Problematika obvladovanja kakovosti v storitvenih organizacijah, 2. del. *Gospodarski vestnik*, **36**: 71-73, Gospodarski vestnik d.d., Ljubljana.
- Kovač, P. (2006). *Pravni in sociološki vidiki javnih pooblastil*, Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- Kovač, P. & Kern-Pipan, K. (2005). Evropski model odličnosti EFQM kot optimalno orodje razvoja odlične slovenske javne uprave, *Javna uprava*, **4**: 723-742, Pravna fakulteta Univerze v Ljubljani, Ljubljana.
- König, T. (2000). The New Age Movement: Genesis of a High Volume, Low Impact Identity, Dissertation, Department of Social and Political Sciences, European University Institute.
- Luhmann, N. ([1984] 1988). *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt a/M, FR Germany: Suhrkamp 1988.
- Lorbar, M. & Stare, J. (1998). Upravno poslovanje 2. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.
- Nemec, T. (2001). Elementi »mehke kakovosti« v državni upravi. Accessible on: [http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Elementi\\_mehke\\_kakovosti\\_v\\_DU.pdf](http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Elementi_mehke_kakovosti_v_DU.pdf) (25.9.2001).
- Nemec, T. (2007). Ali se kakovost v upravi splača? (Uspešnost in stroški kakovosti v upravi). [http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Ali\\_se\\_kakovost\\_v\\_upravi.pdf](http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Ali_se_kakovost_v_upravi.pdf) (23.10.2007).
- Schuppert, G. F. (2000). *Verwaltungswissenschaft (Verwaltung, Verwaltungsrecht, Verwaltungslehre)*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.
- Weber, M. ([1921] 1978). The definition of Sociology and Social Action, in: Max Weber: *Economy and Society*, Berkeley, CA: University of California Press, 1978: 4-26.

## Sources

- Administrative Dispute Act (ZUS-1, Official Gazette of the Republic of Slovenia, nos. 105/2006, 26/2007).
- Administrative units (2007). Portal upravnih enot. Accessible on: <http://upravneenote.gov.si/> (16.10.2007).
- Constitution of the Republic of Slovenia (URS, Official Gazette of the Republic of Slovenia, nos. 42/1997, 66/2002, 24/2003, 69/2004, 69/2004, 68/2006).
- Decree on administrative operations (UUP, Decree, Official Gazette of the Republic of Slovenia, nos. 20/2005, 106/2005, 30/2005, 86/2006, 32/2007, 63/2007).
- General Administrative Procedure Act (ZUP, Official Gazette of the Republic of Slovenia, no. 24/2006-UPB2, 105/2006-ZUS-1).
- Ministry of Public Administration (2007a). Ministrstvo za javno upravo. Kakovost. Accessible on: <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/javniStran.euprava?pageid=130>, <http://mju.gov.si/index.php?id=203&type=98> (16.10.2007).
- Ministry of Public Administration (2007b). Ministrstvo za javno upravo, Zadovoljstvo strank. Accessible on: [http://mju.gov.si/index.php?id=384&no\\_cache=1](http://mju.gov.si/index.php?id=384&no_cache=1), ((16.10.2007).)
- Rules on the keeping of records of administrative procedures (Rules, Official Gazette of the Republic of Slovenia nos. 18/2003, 7/2006).

**Janez Stare** is Senior Lecturer on the Faculty of Administration, University of Ljubljana, lecturing on Human Resource Management, Leadership and Organisation in the Public Sector. He started his career at as a marketing manager. In 1994, he began working as an Assistant at the Faculty of Administration. He finished a masters degree in Human Resource Development and a PhD with a dissertation on the role of leadership in public administration. He successfully heads and participates in various research projects from the field of Human Resource Development and Public Administration. In 2006-2007 he headed the project on the Leadership competence model in Slovenian public administration. Since 2006, he is a Chair for Students Affairs at the Faculty of Administration, University of Ljubljana.

**Barbara Gruden** is working for the Ministry of the Interior of the Republic of Slovenia in the Police and Security Directorate, performing her main activities within the special administrative procedure – gaining the licence to access classified data. She graduated from the Faculty of Administration, University of Ljubljana, and is continuing her studies as a post-graduate student. In co-authorship with Polona Kovač, she has published two articles and she was also the receiver of the faculty's “Prešern's award” for above average achievements.

**Polona Kovač** is Senior Lecturer at the Faculty of Administration and the Faculty of Social Work, University of Ljubljana, lecturing on legal regulation of the public administration and administrative procedures. Among other things, she carries out seminars and workshops on quality in the public sector and on the use of the CAF model. She is a jurywoman in the system of the national quality award (PRSPO). In 2007, she is heading the project on the Development and Establishment of the System for the Assessment of Excellence in Public Administration. She has published numerous expert and scientific articles. She actively attends conferences at home and abroad, mainly on the subjects of public administration reforms, administrative procedures and TQM.

# Integration as a Tool of Destination Management – The Case of Rural and Rural Fringe Areas

Emil Juvan, Rok Ovsenik

University of Primorska, Turistica, Obala 11a, 6320 Portorož, Slovenia,  
emil.juvan@turistica.edu, rok.ovsenik@turistica.si

It is well known that the organizational structure of the Slovenian tourism industry is changing. Tourist companies are merging, but unfortunately only a few companies empowered their capital structure and market position, so in a way we can talk about an oligopoly. The situation does not favor rural and rural fringe areas, where an underdeveloped tourism economy cannot represent a solid source of income for many tourist farms and other tourist companies. Integration is a scientifically and professionally proven method for empowering businesses. Integrative destination management, which provides the tool for tourist destinations development, aims at sustainable tourism where the community collectively develops and runs the tourism economy. This paper examines the possibilities for the development of business integration as a basis for the successful implementation of destination management in the Mislinja Valley. A survey has been conducted, where two thirds of the tourist companies in the area were investigated in relation to the destination management and tourism opportunities in the area. Analysis shows that the business environment accepts the idea of integration as a tool for empowering the regional tourism industry, however only interest integration appears to be acceptable at this time.

**Key words:** rural tourism, integrations, tourist destination, destination management

## Integracije kot orodje managementa turističnih destinacij: primer podeželskih in obrobni območij

Opazamo, da se organizacijska struktura slovenskega turističnega gospodarstva počasi spreminja. Gospodarski subjekti se povezujejo, a na način, ki krepi le nekaj korporacij in tako se na nek način ustvarja oligopol. To prepočasi rešuje problematiko nerazvitih in tudi že ogroženih podeželskih in obrobni območij, v katerih pa ravno turizem lahko predstavlja najprimernejšo dopolnilno gospodarsko panogo. Integracije predstavljajo preverjeno in učinkovito metodo krepitve poslovnih in organizacijskih odnosov med posameznimi gospodarskimi subjekti, ki lahko nastajajo kapitalsko ali interesno. Koncepti integrativnega destinacijskega managementa, ki predstavlja orodje razvoja turističnih destinacij, težijo k trajnostno naravnemu turističnemu gospodarstvu, kjer povezani turistični subjekti skupaj razvijajo in vodijo turizem. V članku preučujemo možnosti integriranja turističnega gospodarstva kot osnove za uspešno delovanje destinacijskega managementa v Mislinjski dolini. Z raziskavo med 52 poslovnimi turističnimi subjekti na območju Mislinjske doline, smo iskali možnosti za razvoj integracij, kot vzpodbudne in v svetu priznane metode krepitve gospodarstva. Analiza je pokazala, da poslovno okolje sprejema idejo o integriranju, pri čemer se izpostavlja predvsem ideja o interesnem povezovanju.

**Ključne besede:** podeželski turizem, integracije, turistične destinacije, destinacijski management

## 1 Introduction

Due to the increased competition and low personal income on the demand side of the industry, integration has become a way of stabilizing or even boosting tourism con-

sumption through the competitive supply of tourism. Numerous takeovers, particularly capital integrations on the production level<sup>1</sup> of the travel industry (touroperators), aim to subjugate the entire travel industry. Tourism suppliers at the destination must integrate and increase their

<sup>1</sup> The production level includes touroperators, who merge in order to increase their business volume which increases their negotiating power with suppliers. They tend to buy individual travel services (travel components) in advance and in large volumes, and the volume and continuity of demand promise lower prices.



negotiating power against the touroperators. Beside solid negotiation power, integrated supplier networks help to create more attractive tourist products and services. Integration can appear on either a capital or interest base, though capital integrations demand fresh investments, which rural areas and suburbs lack. On the other hand, interest integration and networks have no particular demand for financial capital. They do, however, demand a high level of interests for solving problems and achieving the goals of integrated tourism development. Beside the abovementioned managerial and organizational aspects of integration, we must refer to the very important aspect of the purpose of the new integrated tourism body or structure. In most cases rural and rural fringe areas are severely deprived, both demographically and economically. Their large dependence on traditional rural activities (e.g. agriculture, stockbreeding, fruit growing etc.) often hinders the vision of expanding or supplementing existing tourism activities. The integrated tourism development approach stands for a new way of managing a tourism destination that faces and solves not only the economical problems of the area but also the problems of insufficient tourism infrastructure (e.g. accommodation, food outlets, human resources, marketing tools etc.). Destination management does that in an integrated way that empowers and intercedes for sustainable tourism. Mislinja Valley is in the initial stage of tourism development. The Slovenj Gradec municipality (MOSG) is developing the idea of a sophisticated and high quality spa and wellness resort, which could be understood yet as another attempt to develop tourism, though numerous sources ready to be used as tourism products (nature, woodland, Kope ski resort, culinary, historical sites etc.) remain unutilized.

Tourism companies have not yet developed capital or interest business networks, so we were trying to determine the opinion towards integrated tourism development within the influential area of Mislinja Valley. We were investigating the attitude of the local tourism companies towards integrated destination management as a tool for successful and accelerated tourism development. This paper examines the scientific and empirical findings in the area of integrated tourism development in rural and rural fringe areas. These findings are then applied to our research. Special attention is given to analysis of earlier empirical studies in the area of integration as a tool for tourism development according to the principals of destination management.

## 2 Rural and Rural Fringe Area Tourism

According to Roberts and Hall (2001), rural tourism presents about 20% of overall global tourism activities. Scottish rural areas are especially attractive to senior and middle class tourist, who happened to spend less than other tourist segments (Frochot, 2005). Rural tourism encompasses all types of activities that are being designed in order to attract tourists, whose consumption will add to the rural economy, in most cases supplementing the agri-

cultural economy. In most cases it does not differ significantly from other forms or types of tourism (Kloeze, 1994; Slee et al., 1997; Lobo et al., 1999; Doyle & McGehee, 2002; Thomson, 2004). Numerous professionals and scientists understand rural tourism in strong interaction with agriculture - and some even look on it as an alternative to agriculture (Fleischer & Tchetchik, 2005). The fact is that tourism in rural areas is not necessarily related to primary rural economical activities (e.g. agriculture, stock breeding, fruit production, etc.), instead it can only be a type of tourism that is set up in rural or rural fringe area (Sharpley & Sharpley, 1997; Getz & Page, 1997; Slee et al., 1997; Thomson, 2004). Mislinjska Valley has many small settlements (called 'celek') where only a minority of the population practices agricultural activities. However there is a broad natural environment offering many opportunities for tourism activities. Nature offers the basis for products that can satisfy the need for inner peace, fresh air, tranquility, relaxation and recreation; all being elements that today's society seeks. The tourist farm can only be a starting point for many untypical farm holiday activities, which could be merged with the surrounding environment (Getz & Page, 1997; Fleischer & Tchetchik, 2005). On the other hand, other people say that farmers and agricultural activities can be an important element of tourism directly within such an environment, which is undoubtedly affected by the local culture (Slee et al., 1997; Walford's, 2001; Nilsson, 2002).

Sharpley & Sharpley (1997) name the most typical types of tourism that could be referred to as rural tourism or tourism of the rural fringe area. Several other terms are in use, such as agritourism, farm tourism, wilderness tourism, green tourism and ecotourism. Rural area tourism is a reflection of the local culture and has a significant impact on local life, the local economy, the local physical and social environment and the overall pace of life (Rätz & Puczko, 1998; Roberts & Hall, 2001; Thomson, 2004). Roberts and Hall (2001) argue that tourism can be an important contributor to the progress of the local economy, though it is not convenient for all types of areas.

Sustainable tourism advocates the preservation of local resources in their original shape and form and it also enables their renovation and functional serviceableness for tourism purposes (Roberts & Hall, 2001; Howie, 2003; Choi & Sirakaya, 2006; Hunter & Shaw, 2007). The latter is particularly important for areas that are less damaged - or not damaged at all - in terms of natural and cultural resources and whose resources are being primarily used for agricultural activities. Unfortunately the global scientific and professional publics have not yet reached a consensus on the elements or indicators for measuring sustainable tourism (Twining & Butler, 2002).

Choy & Sirakaya (2006) argue in favor of the concept of sustainable community tourism (SCT), composed of the ecological, social, economical, political, cultural and technological dimensions of the influential communities. An integrated local community will reach the level of sustainable tourism when and only when all the affected subjects reach a consensus on sharing input and output. It

is essential that the entire local community is treated as partners within the tourism development process. Initiators must see that all the partners understand the objects and goals of tourism (Getz & Jamal, 1994; Choi & Sirakaya, 2005). The fundamental positive effects of tourism are related to the preservation and renovation of infrastructure and the demographic and economical problems of the rural and rural fringe areas.

Rural tourism is being interpreted as soft, alternative, green and responsible tourism (Slee et al., 1997). The Slovenian tourism strategists who wrote the Slovenian short-term tourism strategy define rural tourism and ecotourism as one of the three fundamental areas of future tourism development in Slovenia (Uran & Ovsenik, 2006: 32).

## 2.1 The Integrated Development of Rural Tourism

The fact is that the environment, which has primarily been used for agricultural economical activities (e.g. rural and rural fringe areas) is facing economical and demographical problems. Beside this, the elements and means for rebuilding the economy of rural and rural fringe areas are insufficient, which is why we understand integration as a means of empowering a weak economy and as a source of fresh innovative ideas that could benefit these areas.

In the early 80's many authors foresaw and warned of the necessity for an integrated tourism economy. Murphy was referring to the communal voice, a concept that was to illustrate how important it is for the local community to be involved in the process of tourism development. In his opinion, tourism must become a part of the local social integrity (Taylor & Davis, 1997). The cohesion of the local host community is one of the leading reasons and elements that influence the basic tourism development processes within a specific tourist destination. That cohesiveness must be supported by the government, who represents an important partner responsible for legal elements,

licensing, subsidization, education, fiscal policies, marketing, promotion etc. Namely, these are the very prevalent areas that businesses in rural and rural fringe areas lack in (Butler et al., 1998; Hall, 2000; Evans et. all, 2003).

Gunjan (2005) says that networking or integration is based upon the search for knowledge, empowerment and motivation. However, the objectives and interests of tourist companies entering the business network may be diverse and therefore they may themselves be the very obstacles in the path of project realization. Tourism companies do integrate on different foundations and the main objective should be to meet the needs of the tourists (Crofts et al., 2000). Inevitably it must be understood that rural areas mainly depend on agriculture and stockbreeding and the rural fringe areas mainly represent housing for the urban labor force. Tourism is always a secondary activity - or a so called economical alternative - however promising a one. Discussing the justification of tourism evolution in these areas should therefore transform into the process of identifying the main sources that could meet the needs of the contemporary tourist market (Weaver & Lawton, 2001; Williams & Lawson, 2001), which could unfortunately aggravate the development processes (Evans et. all, 2003). Some tourist companies will immediately identify promising tourism opportunities while others will not. Some individual companies are inclined towards integration whilst others are not, so it is important to understand the main reasons for the business retention of individual companies. Ovsenik & Ambrož (2002) talk about auto-poetic and syspoetic business systems, where syspoetic are inclined towards integration. Auto-poetical organizations have difficulties opening up to the external business environment and therefore scarcely enter into any business networks. Some of the reasons for the hesitation to integrate can be related to the organizational structure of the individual company, where they basically face the lack of resources for creative networking<sup>2</sup>. Waddock (1989) has been arguing for some opportunities and benefits of organizational integration. He warned that independence, profits and position are major terms that

Table 1: Local community grouping organized by attitudes towards tourism

AUTHOR	FACTORS	GROUPS
Andriotis & Vaughan, 2003	Educational structure Employment	Advocates Socially and Environmentally concerned Economic skeptics
Weaver in Lawton, 2001	Time of living in the community Life standard Environmental factors	Supporters Neutrals Opponents
Madrigal, 1994	Socio-economical factors	Haters Lovers Realists

<sup>2</sup>The rural economy is full of small family-owned businesses with limited cadre and a simple organizational structure. Due to that, many of them have difficulties satisfying the organizational and operational specifics of a new integrated tourism developing body. Secondly, they are also more confident with their own sources and knowledge than those of the integrated body, which is reason enough to decline entering into a wider business network.

must be discussed so that the company can participate effectively and prosperously within the new organizational structure of the tourism economy. Crotts et al. (2000) have been pointing out called 'ready- aim – fire' alliances that rise and collapse over the night. The main reasons for such an end are lack of initiative in development plans.

According to many researchers (Cohen, 1993; Getz & Jamal, 1994; Madrigal, 1994; Pearce, 1995; Weaver & Lawton, 2001; Andriotis & Vaughan, 2003), the local community consists of several sub communities. The existence of these sub communities depends heavily on the relationship that individual has towards tourism. Prentice, (1993), King et al. (1993), Madrigal (1994), Jurowski et al. (1997), Bramwell & Lane, (2000) found out that, in the long term, the local population changes its relationship with tourism or some of the elements of it. This is why it is important when the initiative for integrated tourism development is introduced. An integrated approach towards negotiating the pros and cons of tourism and some of its elements promise greater success than individualism. The integrated body must therefore recognize and promote the future of tourism and its dependence on the local host environment, especially essential in areas where the majority of the economy are family owned businesses. In such a businesses, one person has a multi-personal role; namely the 'landlord' is the owner/manager/founder of the company as well as an individual member of the local community. This situation entitles him to two votes when developmental plans are put to the vote in a local community meeting.

Due to the fact that the economy of rural and rural fringe areas mostly consists of these small family owned companies, the social roles of the people involved are unavoidable. Such interweaving social roles demand that the local economical and civil environment is understood as integrated and interrelated. The attitude towards tourism namely depends on the benefits that tourism brings to the individual. As a manager, the individual is representing the local tourism company and looking for profits, which demands development and products diversification. At the same time, the same manager is also a local citizen looking for peace and quality of life, without any tourism if necessary. Such conflicts of interests most likely prolong and aggravate the development process.

Long-term tourism success is conditional with an appropriate integration process that includes all the major parties (e.g. local economy, local population, government and tourists). If any 'silent groups' (passivists) appear, they must be immediately invited to participate otherwise there is a risk they might convert into opponents of tourism (Taylor & Davis, 1997). In short, the entire local community must be involved in tourism development and none of the individuals should remain indifferent.

Williams & Lawson (2001) discovered that personal beliefs and characteristics have a greater impact on an individual's attitude towards tourism development than demographical elements. The benefits of an integrated local community, involving all levels of the community (legislative<sup>3</sup>, supportive<sup>4</sup> and production<sup>5</sup>) are diversified. Most of the benefits are related to the finances, competition, sustainable development, tourism supply, preservation and development of the living environment, as well as the equality and democratization of the economy etc (Jamal & Getz, 1995; Timothy, 1999; Burroughs, 2000; McCool & Moisey, 2001; Payne et al., 2001).

Rural areas will benefit from tourism only where the needs for alternative income sources overgrow the current local capacities. At the alarming stage where there is an obvious need for alternative sources of economical stability and prosperity, the local community will begin critically assessing the opinions and attitudes towards tourism. In such a situation, tourism will most likely be supported fully, but even so, critical debating over any possible negative impacts on the environment will be reviewed (Andreck & Vogt, 2000).

Factors related to the quality of life due to tourism in rural areas have no major impact on the attitude towards tourism, because people in these areas have no need for amusement parks, adrenalin parks, fun parks, golf courses, promenades, wellness centers etc. All important elements of developed tourism. Newcomers to the environment, on the other hand, have escaped from the urban areas where the tourism infrastructure is more common. They appreciate the pure nature environment, which is another factor of dispute against the development of tourism.

Many researchers focused their research interests in the area of the attitudes of the local community towards tourism (Mitchel & Reid, 2001; Weaver & Lawton, 2001; Williams & Lawson, 2001; Andriotis & Vaughan, 2003). Their conclusions are all related to the so called *input vs. output* effect, which has a crucial impact on community attitudes. If the local residents will be profitably involved (financially) in tourism, then they will be in favor of it (Berno, 1999; Mitchel & Reid, 2001; Andriotis, 2002). In the case of a discernible negative environmental and economical impact (foreign labor import, the rise of the prices of living goods, parking availability, air pollution, the traffic regime etc.) a negative attitude will appear.

## 2.2 Tourist Destination Management and Integrations

The management of a tourist destination is a universal strategic approach for achieving the competitiveness of the destination on the global tourist market, where the

<sup>3</sup> Organizations and subjects inclined to the interests of the municipality and government.

<sup>4</sup> Different NGO's and civil associations that advocate the interests of the local community, including the ones in favor of the development of tourism.

<sup>5</sup> Tourism entities and enterprises that primarily advocate the economical benefits of tourism.

leading role is given to the tourists. In this relationship, we understand destination management as the process of stimulating the development of high-quality integrated tourist products. Tourist destination management actuates the process of planning, organizing, performing and realizing the development of tourism (Swarbrooke & Horner, 2001: 64; Evans & et. al., 2003; Uran & Ovsenik 2006: 42). Additionally, it is important to emphasize that destination management is one of the major elements of the strategic tourism development document, which was imposed by the Slovenian government and which will be a guiding document for the period of 2007-2011. This precise document (RNUST) plans to increase activities in the direction of developing tourism on the principles of integrated destination management, which makes this topic even more interesting. Juvan et. al. (2005) argue that the existing literature on destination management ascribe it the following functions:

- Organization,
- Development and
- Operation,
- all in relation to tourism development.

Among the impactors on the successful implementation of destination management, one can identify the attitudes of the local population, the organization and use of available tourist resources, communication of the image of the destination and the organization of the destination in the sense of integrating tourism (directly and indirectly) related entities. Networking or integrating becomes a vital part of tourism development, as it not only solves organizational issues but also issues related to the content of the tourism offering. O'Roidan (in Hall & Page, 2005: 109) talks about so called resource management and interprets it as a process for deciding how to allocate the available resources in relation to space and time, which all corresponds the needs of the local population. Ovsenik (2003) interprets destination management as having four major pillars, saying that the tourism environment is formed by people, legislation, the tourism economy and the environment. Destination management here presents a tool for the successful integration of the interests of each individual pillar with those of the others, thus successfully managing the tourism economy. Additionally, destination management also recognizes and meets the needs of the tourists; hence it merges the interests of the fourth party with the particular tourism environment. For the purpose of bold and sustainable tourism development, it is necessary to establish an integrated body (destination management company, destination organization, destination bureau etc) that will take over the destination management and meet the interests of the above mentioned destination management pillars. One similar approach has been developed by Newson et.al. (2004), who interpret joint management as a method for the effective and sustainable management of a tourist destination. This type of managing for sensitive or protected environments is trusted to a public agency in most cases.

### 3 Methodology

The attitudes of the tourist companies towards tourism development in Mislinja Valley were measured using a questionnaire based on a preliminary survey by Ovsenik (2003), where he focused on area of the Slovene Alps. We were particularly interested in the attitudes of the tourist companies towards tourism development on the principles of integrated destination management. Attitudes were measured through independent variables using a 5 point Lycart's scale. The data collected was processed using the Microsoft Excel software and SPSS, ver. 14.10, using descriptive and frequency analysis. The following hypotheses were tested:

- H<sub>0</sub>: the local tourism economy considers tourism as a perspective branch,
- H<sub>1</sub>: the local tourism economy is inclined towards integrated tourism development,
- H<sub>2</sub>: the local tourism economy is inclined toward integration on an interest basis,
- H<sub>3</sub>: the local tourism economy supports the idea of establishing a modern integrated tourism body – the Destination Management Organization.

To set up the population sample, we considered service variety the company's business development stage, the company's primary business orientation etc. With regards to the fact that this was the first survey of its kind within this area, so companies did not had any experiences in this matter, we decided to personally distribute the questionnaires. We supported it with an in depth explanation of the survey and the questionnaire, hoping to get a more realistic output. We did not participate in the process of questionnaire completion., Firstly we informed the companies of the survey using a phone call, invited them to participate and set up a meeting time. The sample investigated represents 44% of all the tourist companies within the Mislinja Valley.

### 4 Analyses

#### 4.1 Sample Description

52 tourist companies participated in the survey, which represents less than half of all the tourism related companies at the time of the survey. Companies were selected at random using the standard classification of economical branches (SKD) to include only businesses related directly and indirectly to tourism. Non profit organizations (NGOs) and civil associations related to tourism development (e.g. the tourism association, association for cultural activities etc.) were also included. The survey was conducted in municipalities (yes survey included two different neighboring municipalities) of Slovenj Gradec and Mislinja, both forming the Mislinja Valley. A full third of the sample are businesses within the catering industry (e.g. restaurants, inns, taverns etc.), followed by accommodation establishments (hotels, lodging houses). A minority of the sample consists of travel agencies, event management



companies and tourist farms. Nonprofit organizations present a lesser share than profit-making ones (e.g. tourist associations). A full tenth of the entire sample has a history of 15 years within the tourism sector and almost a third would fit between six to ten years of operation. As per analysis, almost two thirds of the companies use some form of integrated development process and they also market tourist products in an integrated manner.

The prevailing share of the sample includes accommodation establishments, food establishments and event management companies (fig. 1). A third of the companies are engaged in the food and beverage business (e.g. pubs, pizzerias, restaurants, fast food, confectionaries etc.). A fifth of the companies are involved in events (e.g. associations for cultural activities or associations for the promotion of arts). A minority of the sample are sports associations, craftsmen, restorers etc.

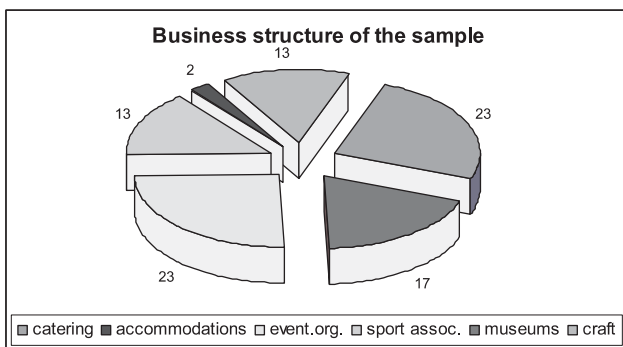


Fig 1: Business structure of the sample

## 4.2 The Perception of the Tourism Economy

The respondents were evaluating the current situation within the tourism sector. Individual statements were to be evaluated on a Lycart's scale where 1 means 'I don't agree at all' and 5 means 'I completely agree'. Respon-

dents supported the idea of an integrated tourism region of Koroška, which is far beyond geographical borders of Mislinja Valley (table 2). Such an extension would certainly increase the variety of tourism products and the resources for new ones. The threat of negative seasonal effects within Mislinja Valley would decrease and the integrated destination of Koroška would definitely be able to cater for a wider tourist market and more diverse tourist segments. Current business was evaluated as successful, yet there are still many opportunities to improve the situation<sup>6</sup>. Respondents are convinced that they can improve business results, which implies a high level of positive self-criticism. As table 1 shows, respondents criticized the professional cadre available. Under these circumstances, Mislinja Valley has no significant position within the national tourism industry and the existing tourism demand is stagnating. Due to insufficient integration and cooperation within the tourism sector, the destination is somewhat disintegrated and inhomogeneous.

Table 2 presents the results concerning the opinion on the importance of business integration within the destination. Respondents used a Lycart's scale (1 to 5) to evaluate statements about the importance of integration for their company. The mean is rather high (4.46) and confirms the positive attitude towards integrated business development. Based on the standard deviation (.85), we see a high level of unity of opinion. This understanding of the necessity of integrating and merging with other companies, promises that certain forms of integrated business networks could arrive in the near future. The basic purposes of these networks should be the development of attractive tourism with a sense for sustainability. Almost all of the companies (89 %) either agree or totally agree with the idea that integrating with other is vital for future success.

The respondents were asked to define the most acceptable type of integration that would best fit their organizational and business structure. Two types of integration

Table 1: the perception of the tourism industry

Evaluate the following statements concerning your destination	Mean	Standard deviation
There are possibilities of extending the destination into wider Koroška region.	4,09	1,11
We can be satisfied with our current business outcomes, yet we could do a lot better.	3,24	1,08
The development goals for the integrated destination of Mislinja Valley are precise and determined.	2,62	1,05
The level of professionalism on the part of the cadre is satisfactory.	2,49	0,95
This destination has a sufficient number of tourist products.	2,26	1,02
The growth of domestic and foreign visitors is satisfactory.	2,20	0,98
This destination is well branded within the country.	1,85	0,92
This destination is organized and homogeneous.	1,81	0,97

<sup>6</sup> The average occupancy rate within the accommodation sector in 1994-2004 was 10 %.

Table 2: The necessity of integrating

Do you agree that integrating with other companies is urgent for the successful operation of your and other tourism companies within the Mislinja Valley?				
value	2,00	3,00	4,00	5,00
frequency	3,00	2,00	13,00	30,00
percentage	6,12	4,08	<b>26,53</b>	<b>61,22</b>
<b>mean</b>	<b>4,46</b>			
<b>Standard deviation</b>	<b>0,85</b>			

were offered, with capital integration demanding mutual investments and most likely the promotion of a new integrated tourism body. The other type of integration is interest integration, a type of *think-tank* for tourism development, based on some sort of membership alliance. Almost

two thirds of the respondents are in favor of interest, while less than a fifth was for capital integrations (see table 3). It must be emphasized here is that almost two fifths of the sample consists of non-profit organizations (associations, clubs, unions etc.) with limited or no possibilities for

Table 3: Type of integration

What type of integration is most acceptable to your company?	Frequency	Percentage
Capital (investing in a new tourism development body)	8,00	16,33
Non-capital interest integration	<b>39,00</b>	<b>79,59</b>
Total	47,00	95,92

capital integrations at all. On the other hand, a low fifth did support the idea of capital integrations, which could lead to the establishment of a new integrated tourism body (e.g. a destination management organization). A newly passed law on Private/Public Partnership enables public, private and civil entities to become partners in newly established DMO.

Does the tourism economy of the Mislinja Valley support the idea of founding an integrated tourism body that would be responsible for integrated tourism development? The question was passed onto the respondents and yes, they were quite united in their support for such a tourism organization. The ranked means (see table 4) show that the main thread of such a tourism organization should be integrated tourism destination marketing. With an average mean of 4.46 (std. deviation .81), they share the opinion that such an organization should be respon-

sible for the diversity and quality of tourism products. This organization should also be responsible for all short and long-term developmental planning as well as for new market penetration strategies. One of the approaches towards improved and more successful integrated tourism development is an integrated tourism brand for the entire region and this should also be one of the tasks of the integrated tourism body (e.g. destination organization, destination management company etc.).

### 4.3 Key Findings

The analysis of the tourism economy of Mislinja Valley revealed that tourism is perceived as a perspective brand and that attitudes towards business integration shows a reasonable positive leaning, which is supported by the ex-

Table 4: Advanced tourism development organization (Destination Management Company)

What benefits do you expect for your organization and the destination from the integrated tourism body such as Destination Management Company?	Mean	Standard deviation
Increased quality and diversity of the tourist services and products of the destination.	4,46	0,81
An accurate and unified tourism development strategy.	4,39	0,87
The formation and marketing of the integrated tourism brand.	4,37	0,83
Penetration of new tourist markets.	4,29	1,01
Decreasing the costs of integrated marketing and destination promotion under a new integrated tourism brand.	4,20	1,07

expectations that an integrated tourism body would improve the current tourism image of the region. These ascertainment show that the near future should bring some sort of integrated tourism development, though only on an interest basis. Nevertheless, there is no definite guarantee that such an integration will emerge. The new integrated tourism body would primarily operate as an integrated marketing organization responsible for the tourism development strategy and its implementation. The tourism business sphere recognizes the government as being passive or even inactive in the process of tourism development, so the civil organizations will have to take over the initiative for the integrated tourism development policy. At long last they do represent the strongest interest-based civil body in region. Solutions for a successful integrated development policy are to be found as soon as possible, for they are grounds for successful integrated and sustainable tourism development.

In the period when the national structure of tourism is being reorganized, we see these findings as positive. The tourism economy is in favor of interest networking, which is less risky than the capital form and hence less effective - or at least fairly rigid in achieving developmental objectives. A lower fifth of the population was in favor of capital networking, which could be understood as the beginning of a new and fresh investments period, being especially needed for the accommodation sector. Given the fact that the respondents accepted the idea of the incoming tourism positively and as a promising economical branch for the region, and that the accommodation sector urgently needs some capital influx, it is fairly urgent that interest in capital integration increases.

The respondents recognize the need for a new integrated tourism body (e.g. a Destination Management Company, Destination Organization, Destination Bureau etc.). They believe that the body should be responsible for the development of tourism products, tourism promotion, the introduction and marketing of a new integrated tourism brand, penetration into new tourist markets and the deregulation of mutual marketing expenditures for the entire region. The respondents supported a new special local tourism tax, which would cover the financing of such and integrated tourism body. The support for this idea can be interpreted as a positive foundation for the newly passed law on public-private partnership, where civil, private and public subjects can cooperatively join together in private business projects (e.g. tourism development). Regarding the above, we can accept or confirm the hypotheses, though many new questions related to the successful sustainable tourism development strategy are still to be investigated.

## 5 Conclusions

In its evolutionary phase when society seeks opportunities for economical welfare, a variety of opportunities for empowering small economies are welcome. If development plans ignore sustainable directives, the society will soon

be incapable of servicing the increased demand (labor or sources) and the outcome will soon be inadequate to the society. At that point we can talk of the double negative tourism effect. In the case of tourism this process is even more explicit, because the economy is driven by the culture of the investors, the consumers and the host culture. If all parties are willing to listen and respond appropriately, reciprocal cohesion can be achieved. Undoubtedly the unquestionable following of market demand will satisfy the needs of the consumers, but under such a strategy, the tourism sources will be at stake. Tourism runs under the pressure of tourists, managers, economists, capitalists and the local community and these rarely share common ideas and expectations. The tourism economy of the Mislinja Valley shows some signs of development, though supply and the demand side show signs of spontaneous tourism. The respondents vote in favor of interest integration - networking with no obligatory elements. Obviously there are undefined conflicts that hold back further development processes, which raise the question why there is no integrated tourism development yet? We assume that the small companies share a distrust towards the big companies that might gain from tourism development on account of all the parties involved in the process. Another problem leading to apathy probably lies in the size and the organizational structure of the companies. The majority of the companies are small budget companies who prefer interest based networking as they lack the basic elements for capital integrations.

The main objective of integrated destination management lies in achieving a positive and creative business climate, which can help empowering small family owned tourism companies and can develop Mislinja Valley as either an autonomous tourist destination or an integrated tourism destination for the Koroška region. This creative business climate would enable the sustainable development of the local community in the sense of quality leisure opportunities for both locals and tourists as well as in the economical sense.

Tourism is an economical branch that can make the area attractive to live in, so it can be understood as a tool for improving the critical demographic situation of the rural areas. Therefore it is necessary to develop homogeneous living communities, where the local population and the tourism economy can develop better living conditions side by side and with a sense for environmental issues. The government must use any instruments to dispel the impression of being apathetic in terms of tourism development, but nevertheless local interests must be above the national ones. Development must follow the needs of the local community, which must preserve pure nature, though there are also needs for economical improvements. On the other hand, the government could use quality of cadre as one of the stipulations for developmental subventions. Such an approach would certainly improve the quality of tourism services and increase the chances that governmental subvention would be used properly.

## 6 References

- Andereck, K.L. & Vogt, C.A. (2000). The relationship between Residents Attitudes toward Tourism and Tourism Development Options, *Journal of tourism research*, **39** (89): 27-36.
- Andriotis, K. (2002). Local Authorities in Crete and the development of tourism, *Journal of Travel studies*, **13** (2): 53-62.
- Andriotis, K. & Vaughan, D.R. (2003). Urban residents' attitudes toward tourism development: the case of Crete, *Journal of travel research*, **42**(2):127-186.
- Berno, T. (1999). When Guest is a Guest: Cook Islanders view of tourism, *Annals of tourism research*, **26**(3): 656-675.
- Bramwell, B. & Lane, B. (2001). *Tourism, collaboration, and partnership: politics, practice, and sustainability*, Channel View Publications: Clevedon.
- Burroughs, R. (1999). When Stakeholders choose: process, knowledge and motivation in water quality decisions. *Society and Natural Resources*, **12**: 797-809.
- Butler, R., Hall, C.M. & Jenkins, J. (1998). *Tourism and Recreation in Rural Areas*. John Wiley&Sons: UK.
- Choi, H.S.C. & Sirakaya, E. (2005). Measuring Residents Attitude toward Sustainable Tourism: Development of sustainable tourism attitude scale. *Journal of Travel Research*, **43** (59): 380-394.
- Choi, H.C. & Sirakaya, E. (2006). Sustainability indicators for managing community tourism, *Tourism Management*, **27**:1274-1289.
- Crotts, J.C., Buhalis, D & March, R. (2000). *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management*. Haworth Press: New York.
- Doyle, A.B. & McGehee, N.G. (2002). *Case Statement for the development of Agri-Tourism in the Commonwealth of Virginia*. Virginia Tech: Blacksburg.
- Evans, N., Campbell, D. & Stonehouse, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*. Butterworth Heinemann: Oxford.
- Fleischer, A & Tchetchik, A. (2005). Does rural tourism benefit from agriculture?, *Tourism Management*, **26** (4): 493-501.
- Frochot, I. (2005). A benefit segmentation of tourists in rural areas: A Scottish perspective, *Tourism Management*, **26** (3): 335-345.
- Getz, D. & Jamal, T.B. (1994). The environment-community symbiosis: a case for collaborative tourism planning, *Journal of Sustainable tourism*, **3** (3):152-173.
- Getz, D. & Page, S.J. (1997). Conclusions and implications for rural business development. The business of rural tourism: International perspectives. Eds. Page, S.J. & Getz, D. International Thomson Business Press: London.
- Gunjan, S. (2005). Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*, **26** (2): 277-289.
- Hall, C. (2000). *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. Prentice Hall: Harlow.
- Hall, C.M. & Page, S.J. (2006). *The Geography of Tourism & Recreation: Environment, Place and Space* (3rd. ed). Rutledge: London.
- Howie, F. (2003). *Managing the Tourist Destination*. London: YHT Ltd.
- Hunter, C. & Shaw, J. (2007). The ecological footprint as a key indicator of sustainable tourism, *Tourism Management*, **28**: 46-57.
- Jamal, T.B., & Getz, D. (1995). Collaboration Theory and community tourism planning, *Annals of Tourism Research*, **22** (1):186-1204.
- Jurowski, C., Uysal, M. & Williams, D.R. (1997). A Theoretical Analysis of host community resident reactions to tourism, *Journal of Travel Research*, **34** (2): 3-11.
- Juvan, E., Ovsenik, R. & Vukovič, G. (2005). Feasibility of Tourism Destination Management and Its Development in Small Urban Areas – Case of the Mislinja Valley. *Destination Management*. Eds. Ovsenik, R. & Kiereta, I. London: Peter Lang.
- King, B., Pizam, A. & Milman, A. (1993). Social impacts of tourism, host perceptions, *Annals of tourism Research*, **20** (49): 650 – 665.
- Kloeze, J.W. (1994). Rural Tourism and Sustainable Development in Hungary. *Rural Tourism Management: Sustainable Options, International Conference, Conference Proceedings*. Eds. Rätz, T, & Puczko, L. Scotland: Scottish.
- Lobo, R.E., Goldman, G.E., Jolly, D.A., Wallace, B.D., Schrader, W.L. & Parker, S.A., (1999). Agritourism Benefits: Agriculture in San Diego County, California *Agriculture*, **53** (6): 20-24.
- Madrigal, R. (1994). Residents perception and role of government, *Annals of tourism research*, **22** (1): 86 – 102.
- McCool, S.F. & Moisey, N. (2001). Tourism, Recreation and Sustainability. Linking Culture and the Environment. CABI Publishing: UK.
- Mitchell, R.E. & Reid, D.G. (2001). Community Integration: Island Tourism in Peru, *Annals of tourism research*. **28** (1): 113-139.
- Newsome, D., Moore, A.S. & Dowling, R.K. (2004). *Natural Area Tourism: Ecology, Impacts and Management*. Channel View Publications: Clevedon.
- Nilsson, P.A. (2002). Staying on farms: an ideological background, *Annals of tourism research*, **17** (3): 337-352.
- Ovsenik, R. (2003). Perspektive in protislovska razvoja turističnega področja, Model turističnega managementa na območju slovenskih Alp, Doctoral disertation, University of Maribor, School of Organizational Science.
- Ovsenik, R. (2003). Opportunities and Contradictions Involved in the Development of a Tourist Destination: A Model of Tourism Management in the Area of the Slovene Alps, *Organizacija*, **36** (6): 392-399.
- Ovsenik, M., Ambrož, M. (2000). *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica Visoka šola za turizem.
- Payne, R.J., Johnston, M.E. & Twynam, G.D. (2001). Tourism, Sustainability and the Social milieu in Lake Superior's North Shore and Islands. Tourism, Recreation and Sustainability. Linking Culture and the Environment. Eds. McCool, S.F. & Moisey, N. R. Cabi Publishing:UK.
- Pearce, P.,L. (1995). From culture shock and culture arrogance to culture exchange: ideas towards socio-cultural tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, **3**:143-154.
- Prentice, R. (1993). Community driven tourism planning and resident's preferences, *Tourism Management*, **14** (3): 218 – 227.
- Rätz, T. & Puczko, L. (1998). Rural Tourism and Sustainable Development in Hungary. *Rural Tourism Management: Sustainable Options International Conference, Conference Proceedings*. Scotland: Scottish, available from:<http://www.ratzta-mara.com/rural.pdf>
- Roberts, L. & Hall, D. (2001). *Rural Tourism and Recreation: Principles to practice*. CABI Publishing: New York.
- Sharpley, R., & Sharpley, J. (1997). Sustainability and the Consumption of Tourism. *Tourism Sustainability: Principles to Practice*. Ed. Stabler, M.J. Wallingford: Cabi International.



- Slee, W., Farr, F. & Snowdon, P. (1997). Sustainable tourism and the local economy. *Tourism Sustainability: Principles to Practice*. Ed. Stabler, M.J. Wallingford: Cabi International
- Swarbrooke, J. & Horner, S. (2001). *Business Travel and Tourism*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Taylor, G. & Davis, D. (1997). The Community Show: A Mythology of Resident Responsive Tourism. *Tourism Sustainability: Principles to Practice*. Ed. Stabler, M.J. Wallingford: Cabi International.
- Thomson, C.S. (2004). Host produced rural tourism, *Annals of Tourism Research*, **31** (3): 580–600.
- Timothy, D. J. (1999). Participatory Planning: A view of tourism in Indonesia, *Annals of Tourism Research*, **26** (2): 371–391.
- Twining, W.L. & Butler, R. (2002). Implementing STD on a small island: Development and use of sustainable tourism development indicators in Samoa, *Journal of Sustainable Tourism*, **10** (5): 363–387.
- Uran, M. & Ovsenik, R. (2006). Razvojni načrt in usmeritve in slovenskega turizma 2007-2011. Ministrstvo za Gospodarstvo: Ljubljana.
- Waddock, S.A. (1989). Understanding Social partnerships: An Evolutionary model of partnership organizations, *Administration and Society*, **21** (1): 78-100.
- Walford, N. (2001). Patterns in development in tourist accommodation enterprises on farms in England and Wales, *Applied Geography*, **21**: 331-345.
- Weaver, B.D. & Lawton, L.J. (2001). Resident perceptions of the Urban-Rural Fringe, *Annals of tourism research*, **28** (2): 439-458.
- Williams, J. & Lawson, R. (2001). Community Issues and Resident Opinions of Tourism, *Annals of Tourism Research*, **28** (2): 269-290.

**Emil Juvan** holds a Master of tourism degree from the Turistica- College of tourism at University of Primorska. Before that he earned an undergraduate degree in business studies at St. Thomas University, US. He is currently a teaching assistant and researcher at the Turistica-College of tourism at the University of Primorska. His areas of interest are related to travel management, tourism destination management and leisure behavior. He has published several scientific and professional papers with special attention to destination management and tourism development within rural and small urban areas. Also he had been involved in several research projects that the Turistica-College of tourism at the University of Primorska has carried out for government of Slovenia and for NTO.

**Rok Ovsenik** holds a PhD degree from the Faculty of Organizational Sciences at the University of Maribor. In his thesis he concentrated on the development of the destination management model for the Slovenian Alps. He is an associate professor at the Turistica-College of tourism at the University of Primorska, where his teaching and researching is devoted to travel agency management, leisure theory and destination management. He has published a number of scientific and professional papers in domestic and international journals. As a co-author, he wrote the National Strategic Document for Tourism Development until 2011 (Development Plans and Directives of Slovene Tourism for 2007-2011). In 2006 he co-edited the international scientific monograph Destination Management.

# Interesi in razmerja moči med udeleženci outsourcinga: študija primerov

Klemen Kavčič, Mitja I. Tavčar

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija,  
klemen.kavcic@fm-kp.si, mitja.tavcar@guest.arnes.si

Outsourcing je lahko usodno pomembna strateška odločitev za organizacije – tako za tisto, ki prenaša dejavnost, kot za tisto, ki jo prevzema. Za organizacijo je pomembno, da odločitev glede outsourcinga temeljito preuči in analizira možne poteke in izide, tveganja in koristi, ki jih lahko prinese. Management naj se pri tem ne osredinja le na kratkoročne koristi, temveč dolgoročne posledice outsourcinga za dolgoročno učinkovitost in uspešnost delovanja organizacije. Opravljena raziskava potrjuje, da je lahko outsourcing učinkovito sredstvo za povečevanje kratkoročne, zlasti finančne uspešnosti organizacije – da pa lahko pri tem prikrije vzroke in znake težav ter slabe kakovosti poslovanja, ugleda in uspeha organizacije. Te se pokažejo kasneje in lahko večkratno izničijo kratkoročne koristi outsourcinga. Ugotovitve raziskave so koristno izhodišče za kritično proučevanje koristi časovno omejenega (prehodnega) outsourcinga tako s stališča prejemnikov kot dajalcev. Analiza razmerij vzorca slovenskih organizacij kaže na pomembnost nekaterih področij, ki bi jih bilo nemara primerno preučiti in analizirati pred sklenitvijo posla, in vnaprej omejiti posledice prekinitve razmerja.

**Ključne besede:** outsourcing, zunanja oskrba, strateški management, študija primerov, koristi, tveganja.

## 1 Uvod

*Outsourcing* je posebna nabavna strategija organizacije. Organizacija poveri zunanjim izvajalcem določene dejavnosti, ki jih sicer zmore opravljati tudi sama, vendar ohranja in obvladuje svoje temeljne zmožnosti.

Outsourcing je eno izmed strateških orodji za doseganje poslovnih ciljev. Commons (1931), Coase (1937) in Williamson (1985) navajajo, da se organizacije poslužujejo *outsourcinga*, kadar so stroški dejavnosti znotraj organizacije višji kot če bi organizacija proizvod ali storitev kupovala na tržišču. Outsourcing je pogodbeni prenos določenih dejavnosti, ki jih je organizacija dotlej opravljala sama, zunanjim izvajalcem. Zunanje izvajanje dejavnosti – *outsourcing* pomeni, da organizacija odda eno ali več svojih notranjih dejavnosti drugi organizaciji, ki s tem postane zunanji izvajalec (Šink, 1999).

*Outsourcing* je pogodbeni prenos določenih dejavnosti, ki jih je organizacija dotlej opravljala sama, zunanjim izvajalcem. Kubr (2002) in Greaver (1999) opredeljujeta outsourcing kot pogodbeno izločanje dejavnosti, ki jih družba ne bo več izvajala sama, kakšni drugi organizaciji, torej odločitev za oskrbo z njimi od zunaj.

Svetovna trgovinska organizacija v Poročilu o svetovni trgovini za leto 2005 (WTO, 2005) opredeljuje *outsourcing* kot prenašanje kakšnih rutinskih ponavljajočih se dejavnosti in odločitev zunanjim ponudnikom. Takšno razmerje ureja pogodba med organizacijo in zunanjim ponudnikom. Posledica prenašanja je zmanjšanje števila za-

poslenih v organizaciji, ki prenaša dejavnost, ter povečanje v organizaciji, ki dejavnost sprejema.

Zunanje izvajanje management marsikje uporablja kot način za obvladovanje in zniževanje stroškov. Organizacija se lahko tako izogne naložbam za nakup in zamenjavo zastarele tehnološke opreme, ključne kadre in strokovne sodelavce pa preusmeri na programe, od katerih si obeta dolgoročno uspešnost. To so očitne prednosti *outsourcinga*, vendar kaže temeljito proučiti, kaj lahko kratkoročna učinkovitost pomeni za dolgoročno uspešnost podjetja.

V zadnjem obdobju organizacije širijo zunanje izvajanje z enostavnih na mnogo bolj zahtevne in kompleksne dejavnosti. Odločajo se za zunanje izvajanje dela proizvodnje, računovodstva, pravnih storitev, logističnih dejavnosti, izgradnje in nadgradnje informacijskega sistema. To so kompleksne dejavnosti, ki terjajo zmožnosti in sredstva, primerno urejenost in obvladovanje tveganj.

Pri prenašanju takšnih dejavnosti se pogosto pojavljajo težave že v začetku, pri izbiranju zunanjih izvajalcev. Organizacije se pogosto ne odločajo na osnovi celovitih in skladnih sodil in meril. Stroškovna privlačnost velikokrat zamegli celostno presojanje dolgoročnih prednosti in slabosti odločitev za kakšnega zunanjega izvajalca. Odločanje je lahko v rokah posameznikov ali skupin, ki niso kos zahtevnim strateškim odločitvam, težave pa se mnogokrat nadaljujejo pri pogajanjih, sklepanju dogovorov in posebej pri spremljanju poteka dejavnosti.

V kolikor se organizacija odloči za neustreznega izvajalca, se prej ali slej pokažejo težave in pomanjkljivosti, ki mnogokrat privedejo do prekinitve sodelovanja. Razlogi so različni. Razlike med kulturama organizacije in izvajalca lahko močno ovirajo sodelovanje. Zunanji izvajalec lahko pridobi večjo pogajalsko moč in začne izsiljevati organizacijo, ki mu je zaupala dejavnost. Lahko pa organizacije neredno plačuje izvajalca in ga potisne v težaven položaj, saj je plačilna nedisciplina še vedno razširjen pojav.

Organizacija, ki izvaja preneseno dejavnost, ima mnogokrat dostop do pomembnih informacij in znanj tako o izvajanju dejavnosti kot o pomembnih trženskih partnerjih podjetja, ki jim je poverilo izvajanje dejavnosti. Organizacije, ki prenašajo dejavnost, se lahko upravičeno bojijo, da bi zunanji izvajalci poskušali izkoristiti in izrabiti njihove dolgoletne izkušnje in pridobljeno znanje.

Tuja strokovna literatura opozarja, da s stališča dajalcev outsourcing mnogokrat ne uspeva in da ga zato zaključijo prej, kot so načrtovali. Literatura pogosto obravnava probleme organizacij – dajalcev outsourcinga (Quinn in Hilmer, 1994; Johnson, 1997; Lonsdale and Cox, 2000; Wasner, 1999; Jacobides, 2005), sorazmerno redko pa strategije za preprečevanje ali urejanje teh problemov (Stock in Tatikonda, 2000; McIvor, 2005; Leenders et al., 2006). Malo je objav o strategijah, ki naj omogočijo vsaj tolikšno trajnost outsourcinga, da donosi presežejo začetne vložke, še manj pa o strategijah, ki bi omogočale trajno uspešno sodelovanje s prejemniki outsourcinga v trajnejše zadovoljstvo obeh strani, dajalca in prejemnika.

Literatura redko obravnava probleme prejemnikov outsourcinga (Orbys Consulting, 2006) zelo redko pa strategije za preprečevanje ali urejanje teh problemov – torej to je vidik, ki je zelo pomemben za mnoge slovenske organizacije.

Nasploh pa literatura, zlasti ameriška (Barney, 1991; Petraf, 1993; Nellore and Soderquist, 2000) obravnava razmerje med dajalcem in prejemnikom outsourcinga večinoma po distributivnem in ne po integrativnem (sodelovalnem) konceptu, omejuje se na sprotne vidike sodelovanja in ne obravnava dolgoročne, strateške zadeve. Le redko se ukvarja s posledicami (zlasti izgubami, tveganji), ki jih lahko prinaša zaključek, zlasti pa predčasna prekinitve outsourcinga obema vpletenima stranema - zlasti, če koriti, pridobljene v času izvajanja outsourcinga ne presežejo vložkov v vzpostavitev, izvajanje in zaključek outsourcinga.

Doslej le malo raziskav obravnava strategije takšnih izvajalcev outsourcinga, ki so manj razviti in imajo manjše temeljne zmožnosti kot dajalci outsourcinga. Te ugotovitve skladno s pregledom literature opozarjajo na problematiko, ki se jo lotevamo v naši raziskavi. To so številni aktualni in potencialni problemi slovenskih organizacij, ki se vključujejo v outsourcing kot prejemniki outsourcinga.

Na osnovi omenjenih predpostavk podajamo naslednji hipotezi:

- organizacije, ki prenašajo dejavnosti – dajalci *outsourcinga* – in organizacije, ki prevzemajo dejavnost – izvajalci *outsourcinga* – nepopolno presojajo porabo zmožnosti za vzpostavitev razmerja;

- tako dajalci kot izvajalci *outsourcinga* redko snujejo strategije za svoje delovanje po izteku outsourcinga, nepopolno presojajo razloge za iztek in posledice, ki jih prinaša.

## 2 Razvoj outsourcinga v svetu in Sloveniji

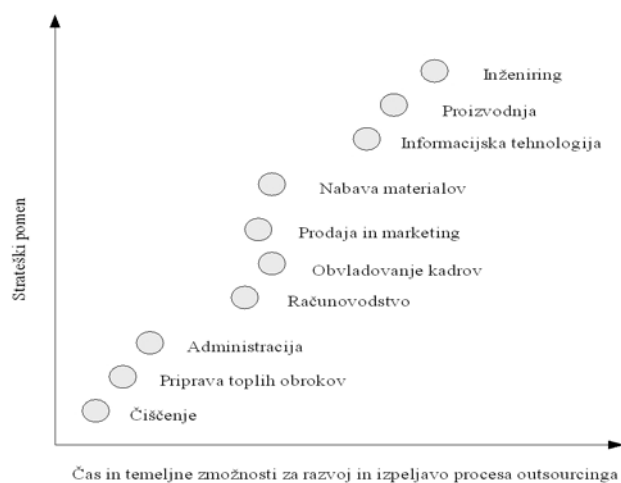
Za nadaljnjo rabo v tem prispevku velja, da je outsourcing strategija organizacije. Kot pravi Tavčar (2006) je strategija skupno ime za doseganje ciljev, skupno ime za cilje in za doseganje ciljev pa politika organizacije. Smoter ali cilj je namera, ki terja udejanjanje – strategijo. Strategija obsega dejavnosti za doseganje ciljev, urejenost za doseganje ciljev in sredstva organizacije. *Outsourcing* kot strategija organizacij vsekakor ni novost. Kirkegaard (2005) pravi, da obstaja že vse od industrijske revolucije naprej in da je nepogrešljiva sestavina prizadevanj organizacij za zniževanje stroškov, učinkovito delitev dela in ohranjanje konkurenčnosti. Novo je predvsem to, da je v zadnjih dveh desetletjih pridobil mednarodno razsežnost in da ga vse bolj uporabljajo kot strategijo na področju izvajanja storitev, medtem ko so ga še ne dolgo tega povezovali predvsem s proizvodno dejavnostjo.

Na prvi pogled je zunanje izvajanje novost, čeprav podrobnejši pregled pokaže, da ni tako. Pojem »proizvodne kooperacije« so veliko uporabljali v polpreteklem obdobju za pogodbene, dolgoročneje gospodarske odnose med podjetji. Med leti 1973 in 1979 je bilo sklenjenih 450 pogodb o dolgoročnih proizvodnih kooperacijah (Uršič, 2002). Imele so strateški pomen in so jih sklepali za najmanj pet let. Te dolgoročne kooperacije so bile posebna oblika zunanjega izvajanja dejavnosti, čeprav so lahko imele organizacije v tedanjih gospodarskih razmerah tudi deloma drugačne razloge za sklepanje pogodb o zunanjem izvajanju dejavnosti.

V zadnjih dveh desetletjih je pomen zunanjega izvajanja dejavnosti v svetu močno narasel. Vse več organizacij se je vključevalo v procese izločanja dejavnosti, obseg le-teh je številčno in zahtevnostno hitro naraščal (Moome et al. 2000).

Slovenske organizacije so še nekaj let nazaj večinoma same razvijale in izdelovale celoten izdelek in vse sestavine zanj. To je terjalo obvladovanje raznorodnih tehnologij, ki je le težko uspevalo; takšnim organizacijam so rekli »deseterbojci«. Po tujih zgledih, vendar nekaj desetletij kasneje, je tudi slovenska industrija začela prenašati svoje dejavnosti na dobavitelje; večinoma je šlo za enostavne dejavnosti, ki niso bile kompleksne za obvladovanje. Razlogi so bili in so podobni kot v tujini; na prvem mestu je stroškovna učinkovitost. Ob tem se je v organizacijah pomembno spreminjala tudi nabavna funkcija, ki je prevzemala vse bolj pomembno vlogo v poslovanju. Razvojno pot *outsourcinga* prikazuje slika 1.

Medtem so Momme et al. (2000) zasnovali nov model, ki ga kaže slika 2. Proces *outsourcinga* prikazuje v vertikalni integraciji navzad do dobaviteljev, ko organizacija prenaša strateško manj pomembne dejavnosti na zu-



Slika 1: Razvojna pot dejavnosti outsourcinga (po zamisli Bragga, 1998).

nanje izvajalce. Avtorji navajajo dva scenarija za izločanje dejavnosti zunanjim izvajalcem.

Prvi pravi, da se lahko ljudi, stroje, proizvodni proces in ostala sredstva fizično prenese iz organizacije, ki prenaša aktivnosti, v organizacijo, ki prejema dejavnost. Drugi scenarij je zasnoval Wasner (1999), ki izhaja iz trditve, da *outsourcing* pomeni, da organizacija prenese na zunanje dobavitelja obvladovanje aktivnosti, ki jo je poprej sama izvajala.

### 3 Pomisleki o outsourcingu

Da bi proces zunanjega izvajanja v celoti uspel, naj organizacija posveti obilo pozornosti izbiranju zunanjega part-

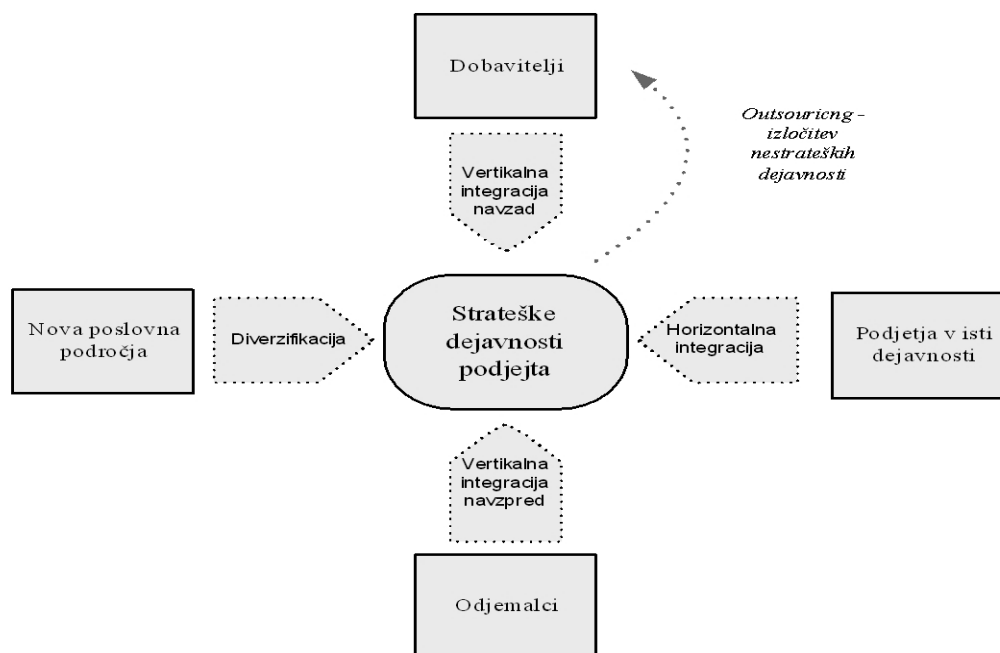
nerja. Izbere naj ponudnika, ki lahko so s svojim znanjem, sposobnostmi in tehnologijo omogoči, da si organizacija izboljša položaja na trgu. Organizacija naj ne stremi le k večji lastni uspešnosti, temveč tudi k dolgoročni uspešnosti zunanjega izvajalca. Le tako lahko zunanje izvajanje preraste v uspešno in dolgoročno partnerstvo (Brown in Wilson 2005, 131).

Pregledovanje literature (Stock in Tatikonda, 2000; McIvor, 2005; Leenders et al., 2006) kaže, da le malo obravnava težave, ko se organizacija odloči, da zaključi *outsourcing* in prenese dejavnost nazaj v svoj okvir. Presoditi bi kazalo, ali organizacija sploh še ima opremo in stroje, strokovnjake, ki poznajo proces, finančna sredstva itd., pa tudi položaj, v katerem se tedaj znajde prejemnik *outsourcinga*. Morebitne težave obeh organizacij, tiste, ki izloča dejavnost, in tiste, ki sprejema dejavnosti, ob zaključku poslovanja so malo obdelane.

Analizirati kaže posledice kratkovidnega, "roparskega" obnašanja organizacij, ki se zavzemajo le za kratkoročne izide, ne predvidevajo pa dolgoročnih posledic svojega ravnanja. Upoštevati kaže porabo zmožnosti, ki jo prinaša vzpostavljanje in zaključevanje *outsourcinga*, ter jih v časovni dinamiki primerjati s koristmi, ki jih prenašanje dejavnosti prinaša tako dajalcu kot prejemniku *outsourcinga*.

### 4 Izhodišče kvalitativne raziskave

Pridružujemo se Esterbyu in drugim (2002), ki se v svoji trditvi, da danes ne potrebujejo obvladovanja samo tradicionalni viri, ampak je vedno večji poudarek na obvladovanju nematerialnih virov, kot so znanje, kakovost, procesi, sklicujejo na mnoge uveljavljene avtorje, kot so Nona-



Slika 2: Tradicionalna širitev oskrbne verige (po Moome et al. 2000).



ka in Takeuchi (1995), Moingeon in Edmondson (1997). Navedeni dejavniki imajo velik potencial za povečanje konkurenčnosti organizacije, čeprav jih je večinoma mogoče le presojati, ne pa meriti.

Cassel in Symon (2005) trdita, da so kvalitativne metode raziskovanja primernejše od kvantitativnih za raziskovalna vprašanja, usmerjena na procese v organizacijah. Enako trdita tudi za raziskovanje njihovih izidov. Eden izmed razlogov za navedeno trditev je ta, da so kvantitativne študije usmerjene na merjenje in analiziranje povezav med spremenljivkami, ne pa na procese. Kvalitativna analiza odpoveduje statističnemu posploševanju v korist analitične indukcije, povedne vrednosti primerka za teorijo. To pomeni, da se na posameznem primeru proučuje, kako so posamezne lastnosti, procesi ali dogodki med seboj povezani. Posamezna enota predstavlja določeno strukturo spremenljivk in odnosov med njimi in bolj kot so ti odnosi jasni in izraziti, bolj učinkovita je kvalitativna analiza. Zato izbor analize ne poteka po merilu »tipičnih primerov«, pač pa »povednih primerov«, to so posamezniki ali skupine, ki čim bolj jasno izkazujejo lastnosti, ki nas zanimajo.

Menimo, da kompleksnost *outsourcinga* terja prehod od pretežno zaprtih na pretežno odprta vprašanja; to tudi pomeni, da je treba odgovore na takšna vprašanja pridobivati predvsem v osebnih razgovorih s sogovorniki in sproti dodajati dodatna vprašanja.

#### 4.1 Metodologija študija primera

Odločili smo se za kvalitativno raziskavo, ki označuje v ožjem in ustreznejšem pomenu raziskavo, pri kateri sestavljajo osnovno izkustveno gradivo, zbrano v raziskovalnem procesu, besedni opisi ali pripovedi, in v kateri je to gradivo tudi obdelano in analizirano na besedni način, torej brez uporabe merskih postopkov, ki dajejo števila in brez operacij nad števili (Mesec, 1998). Uporabili smo metodo globinskega intervjuja, ki je za namen raziskave primerna, saj je prožna kar se tiče vprašanj, interaktivna in nudi poglobljen način spoznavanja sogovornika – njegovih stališč, preteklo, sedanje ali prihodnje vedenje, njegove motive, občutke in čustva, ki jih ni mogoče neposredno opazovati (Haralambos, 1999). Globinski intervju je pogosta metoda prav zaradi pridobivanja kompleksnih, poglobljenih in individualiziranih odgovorov, čeprav poteka z omejenim številom sogovornikov. Malnarjeva (2003) navaja, da obsegajo raziskave, opravljene z metodo kvalitativnega intervjuja, do pribl. 50 enot ali respondentov.

Raziskava je kvalitativna in gre za študijo primera. V slovenščini se je izraz »študija primera« splošno uveljavil za angleški izraz »*case study*« (iz lat. *cadere*, pasti; *casus*, kar se pripeti, slučaj, zadeva). Pengerjeva (2006) pravi, da preko študije primera preučujemo aktualne ekonomske in poslovno-organizacijske pojave v njihovem realnem kontekstu, pri čemer kombiniramo deduktivno in induktivni raziskovalni pristop in uporabljamo naslednje metode zbiranja podatkov: (1) analizo vsebine pomembnih dokumentov; (2) opazovanje vsakodnevnih aktivnosti (npr.

preučevanje skupin zaposlenih ali organizacije kot celote); (3) vključevanje v vsakodnevne aktivnosti; ter (4) izvedo globinskih intervjujev. Za potrebe raziskovanja smo uporabili metodo polstrukturiranega intervjuja, katere cilj je pridobiti kompleksne in poglobljene odgovore ter spoznati respondentova občutja, motive in različne izkušnje.

Namen raziskave je bil pridobiti poglobljen uvid v tveganja podjetij zaradi uporabe *outsourcinga*: kako se organizacije pripravljajo in kako se odzivajo na težave ob prenašanju dejavnosti. Cilj je bil pridobiti kompleksne, poglobljene in individualizirane odgovore ter spoznati respondentove izkušnje s težavami pri zunanjem oskrbovanju.

Delno strukturirana vprašanja so bila:

- Kakšni so bili vaši prvi vtisi v medsebojnem sodelovanju?
- Ste imeli kaj slabih izkušenj z zunanjimi izvajalci?
- Kakšen pomen pripisujete tveganju, da bi vas zunanji izvajalec pustil na cedilu?
- Ali ste predvideli ukrepe, ki bi jih vaša organizacija uvedla ob težavah z oskrbovanjem do zunaj? Jih lahko navedete?
- Kakšen pomen za uspešnost sodelovanja pripisujete ujemanju kultur obeh organizacij?
- Ali bi se odločili za *outsourcing* strateških dejavnosti v organizaciji? Zakaj?

Izbor vsebin je omogočal vsebinsko konsistentnost in analitično primerljivost sogovornikov. Z njimi smo bili v neposrednem stiku. Poskušali smo doseči, da sogovorniki ne bi le odgovarjali na vprašanja, temveč nevezano pripovedovali o stvareh, ki so se jim zdele pomembne. Prekinili smo jih le, če so se oddaljevali od teme. Pri izvajanju intervjujev nismo imeli posebnih težav. Trije izmed sogovornikov so se med intervjujem zelo sprostili, zapisovali smo dolge in obsežne odgovore. Pogovorov na željo sogovornikov nismo snemali, raje smo jih zaprosili, naj govori-jo počasneje, da smo si pogovore lahko v celoti zapisovali. Zaradi občutljivih vsebin in varovanja poslovnih vsebin smo organizacije in osebe poimenovali s črkami (A, B, C, D, E, F, G, H, I). Obravnavne organizacije so proizvodna podjetja s področja avtomobilske industrije, industrijskih komponent in sistemov ter s področja klimatizacije.

Udeleženci so bili stari med 34 in 48 let, vsi so bili strokovnjaki na svojih področjih dela, vsi so imeli fakultetno izobrazbo in vsi opravljajo managersko delo. Do sogovornikov smo pristopili osebno, jim opisali namen raziskave in jih prosili za sodelovanje. Osebe A, D in I so direktorji strateško poslovnih enot s področja avtomobilske industrije, osebe B, E in H so vodje nabave, medtem ko sta osebi F in H vodji logistike. Oseba C direktor razvoja z največ leti delovnih izkušenj. Prav vse sogovornike smo doživel kot resne in predane delovne ljudi, ki delajo povprečno 9 in več ur na dan. Vsi so bili z veseljem pripravljene sodelovati. Pri analizi intervjujev smo najprej pregledali prepise intervjujev in se poglobljeno seznanili s celotno vsebino.

## 5 Raziskava – ugotovitve

Vprašanja v intervjujih smo postavljali v okviru vnaprej pripravljenih vsebin, kar je olajšalo obdelovanje informacij. Enota ocenjevanja je zaključena misel, beseda ali stavček udeleženca. Enote smo razporedili v tematske sklope.

Po tematskem razvrščanju smo informacije uvrstili v štiri širša področja:

- razlogi za prenos dejavnosti;
- ukrepi za morebitne težave;
- težave v razmerju med organizacijama;
- skladnost kultur obeh organizacij.

### 5.1 Razlogi za prenos dejavnosti

Razlogi za izločanje dejavnosti so po odgovorih predvsem stroškovni (pocenitev izdelkov in zmanjšanju števila zaposlenih) drugi pomembni razlog je znanje, ki ga organizacija nima na ustreznih ravni. Vsi sogovorniki so posebej poudarjali pomen tehnologij tako: "nismo sposobni slediti tehnološkemu razvoju ..." ali "... znanje ni na ustreznem nivoju ..." oseba B govori o "zastarelosti opreme in opuščanju tehnologij".

Ti rezultati se skladajo z izidi raziskave, ki jo je leta 1993 opravilo svetovalno podjetje Andersen Consulting - da se organizacije odločajo za iskanje zunanjih virov iz različnih motivov, med katerim pa je na prvem mestu zmanjševanje stroškov; tako so navajali tudi naši sogovorniki. Tudi Dubrovski (2004) med tri glavne skupine razlogov za *outsourcing* navaja zmanjševanje stroškov, povečanje kakovosti izdelka in osredotočanje na področja, kjer je organizacija najboljša ali imajo strateški pomen.

### 5.2 Ukrepi za morebitne težave

Odgovori o predvidenih ukrepih so bili raznoliki. "Ne, tega nismo predvideli, to je naša napaka. Poti za firmo nazaj več ni" pravi oseba A. Osebe B, F in G brez večjih pomislekov priznavajo: "Ne vem, kakšni ukrepi bi lahko bili". Oseba E pravi nekoliko drugače "... najbrž so pristojni za tako situacijo predvideli ustrezne ukrepe, vendar jaz o tem ničesar ne vem". Ob vprašanju se oseba C zamislila, se zazre skozi okno in začne: "Nikoli ne iti samo z enim izvajalcem in to ne skrivati pred drugimi, morajo vedeti, da je igra prisotna". Oseba D pravi: "Plana B ne poznam. Odvisno od vzroka neuspeha, če je to človeški dejavnik pri organizaciji, ki je prevzelo našo dejavnost, je prvi ukrep povečanje obiskov.

Drugi razlog neuspešnosti bi lahko bilo nekooperativno okolje organizacije. V tem primeru bi verjetno lastnik posegel v managersko strukturo". Oseba E meni drugače: "... k prejemniku *outsourcinga* smo šli s ciljem, da prenos uspe in v to smo verjeli vsi vpleteni ... če se pa ne bi izšlo, potem bi iskali novo lokacijo kje drugje". Oseba I je naštevala predvidene ukrepe "Izobraževanje, pomoč in morebitna selitev nazaj v našo organizacijo". V slednje sicer ni verjela, saj pravi "... sem po naravi velik optimist".

### 5.3 Težave v razmerju med organizacijama

Povzetek odgovorov kaže, da sogovorniki tematiko zelo dobro poznajo in imajo za seboj veliko slabih izkušenj. Oseba B opisuje zunanjega izvajalca: "Izgledal je dosti bolj resen in kredibilen kot se je kasneje izkazalo.«. Oseba A premišljeno navaja: "... pozoren moraš biti na to, kakšen partner ti stoji nasproti – ali je to del njegovega posla ali gre za čisto špekulacijo".

Medtem ko smo pri sogovornikih A in B zaznali pomen prave ocene in resnosti partnerja, sodi sogovornik E drugače: "Udariti ga je treba po prstih in žepu ... nikoli ne smeš pozabiti, da je biznis to, žal imata obe strani isti cilj - potegniti največ«. Oseba D pravi: "... Razlike v karakterju ljudi so najprej prišle v ospredje ... napram nam so oni veliko bolj tihi in zadržani".

### 5.4 Skladnost kultur obeh organizacij

Skladnost kultur obeh organizacij je bil po oceni vseh sogovornikov odločilen dejavnik za uspešno sodelovanje v *outsourcingu*; o pomembnosti ujemanja kultur kot dejavniku uspešnega sodelovanja je precej navedb v čiliterature, tako (Beaumont in Sohal, 2004).

Oseba A pove: "... Oba partnerja se morata lotiti posla enako resno". Na podoben način doživlja pomembnost ujemanja kultur oseba C: "...Če ti hodiš v krilu, si musliman, katolik, pravoslavac, črn bel, bodi karkoli hočeš, jaz bom to spoštoval, predpogoj je obojestransko spoštovanje kultur ...". V podobnem slogu odgovori ista oseba na vprašanje, kakšen pomen za uspešnost sodelovanja pripisuje skladnosti kultur obeh podjetij: "... Bistvenega pomena s kom se spustiš v odnose". Osebi E in H razmišljata podobno: "... Izjemnega pomena je jasna in dogovorjena komunikacija ... največ napak se dala pri komunikaciji".

Dva sogovornika, G in I, sta poudarila, da se mora proces prenosa dejavnosti delati korak za korakom (sogovornik D je to povedal malo drugače): "Brez tveganja ni dobrega posla, velikokrat se moraš prepustiti intuiciji, ki je privid« in nato poudaril: "Ki se ustvari na izkušnjah in poslovni praksi", kar kaže na pomembnost upoštevanja vseh korakov procesa izbire in izločanja dejavnosti. "Tisti, ki hoče biti specialist v nekem segmentu, mora v svojem industrijskem procesu povzeti industrijsko filozofijo kupca, ne pa mu vsiljevati svojo lastno – tega na trgu ni. Ni ne časa ne energije, da te bo kdo vzgajal" odgovori sogovornik C. Spreminjanje kulture je dolgotrajen in zahteven proces.

Razgovori kažejo, da so organizacije slabo pripravljene na sodelovanje v okviru *outsourcinga*, načrta največkrat sploh ni. O morebitnih scenarijih, da bi šlo organizaciji kaj narobe, sogovorniki večinoma ne premišljajo. Glede tveganja, ki ga prinaša *outsourcing*, veljata dve opaznji. Večina sogovornikov ima sicer že negativne izkušnje ob prekinitvi sodelovanja z zunanjimi izvajalci in pripisujejo ključen pomen obvladovanju tveganja. Istočasno pa navajajo, da niso predvideli ukrepov v primeru, da bi jih

zunanj izvajalec pustil na cedilu, kar je zanimivo izključevanje povezanih kategorij, ki jih sogovorniki odkrito priznavajo kot napako.

## 6 Raziskava – analiza

### 6.1 Časovni prerezi

Razgovori so potrdili domnevo, da kaže področje outsourcinga podrobneje obdelati – tako s stališča dajalcev (ti. outsourcing v ožjem pomenu besede), kot s stališča prejemnikov (ti. insourcing). Za večjo preglednost so koristne tri analize z uporabo SWOT matrike:

1. prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki si jih ob vstopanju v razmerje obetata dajalec in prejemnik) – preglednica 1;
2. prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki jih v razmerju zaznavata dajalec in prejemnik – preglednica 2;
3. prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki jih ob zaključku oz. prekinitvi razmerja ugotavljata dajalec in prejemnik – preglednica 3.

Analiza uporablja ugotovitve iz razgovorov z managementom podjetij, ki delujejo ali so delovala v outsourcing razmerjih, dopolnjujejo jih ugotovitve iz strokovne literature.

Preglednica 1: SWOT analiza stanja pred začetkom outsourcinga

#### ORGANIZACIJA, KI PRENESE DEJAVNOST

##### *Prednosti*

- cenovni prihranek (nižji stroški izdelka ali storitve kot v lastni proizvodnji);
- racionalizacija stroškov dela,
- dezinvestiranje (oprema in stroji);
- lastniki selijo posamezne programe iz lokacij, ki so tržno čedalje bolj zanimive za prodajo.

##### *Slabosti*

- postane odvisna in ranljiva;
- nezadovoljstvo delavcev ob izgubi programa;
- dejavnost, ki je slabost organizacije, je sedaj prenesena za zunanjega izvajalca z namenom, da zadevo sanira.

##### *Priložnosti*

- outsourcing naj bi pospešil dejavnosti »standardizacije« posameznih komponent;
- organizacija ima zastarelo opremo in je zanjo outsourcing način, da pride do novih tehnologij;
- unificiranje različnih sestavnih delov.

##### *Nevarnosti*

- v prenašanje dejavnosti gre organizacija z enostranskimi in škodljivimi nameni;
- velik posel lahko prevzemnika dejavnosti pripelje do kolapsa,
- dilema glede ujemanja organizacij in kultur;
- neredno poravnavanje obveznosti, slaba likvidnost prejemnika outsourcinga.

#### ORGANIZACIJA, KI PREVZAME DEJAVNOST

##### *Prednosti*

- organizacija bo zapolnila lastne proizvodne zmogljivosti;
- organizacija bo pridobila nova razvojna, tehnološka in tržna znanja;
- organizacija si bo pridobilo nov posel za kratkoročno obdobje;
- organizacija ima redna plačila; izboljša se njena likvidnost;

##### *Slabosti*

- majhen vpliv na izoblikovanje zanjo ugodne prodajne cene;
- upor med sodelavci zaradi prihajajoče spremembe;
- nove obremenitve sodelavcev, ki prevzemajo čedalje več nalog in odgovornosti.

##### *Priložnosti*

- povečala se bo prodaja in fiksni stroški se bodo ugodneje porazdelili;
- organizacija bo deležna procesa usposabljanja na različnih področjih;
- morebitne viške sodelavcev bo prerazporedila na novi program.

##### *Nevarnosti*

- skrb in dvomi o znanju in usposobljenosti sodelavcev glede prevzema nove tehnologije;
- ali ne bo morda zanemarila obstoječih odjemalcev;
- ali je izbrala pravi posel in program?
- posel ji prinaša kratkoročne koristi.

## 6.2 Pred začetkom

Po podrobni preučitvi začetnega stanja, ko se organizacije pripravljajo, da bodo svojo dejavnost poverile zunanjemu izvajalcu, ugotavljamo, da organizacije z zanimanjem pripovedujejo, kaj jim bo proces outsourcinga prinesel. V njem vidijo prednosti za svojo organizacijo in možnost za izkoriščanja priložnosti.

V razgovorih smo skušali ugotavljati, ko se podjetja pripravljajo na outsourcing, katere strateške presoje

opravlja management. Vsebina razgovorov je obsegala nekatere izmed naslednjih tem:

1. Organizacija se s tem, ko prenese kakšne dejavnosti na zunanje izvajalce, izogne težavam pri iskanju usposobljenih, specializiranih sodelavcev. Iskanje dobrih sodelavcev za manj pomembne naloge je lahko težavno, saj se najboljši zaposlijo tam, kjer ima njihovo znanje veliko težo. To pa so lahko zunanji izvajalci in ne organizacija.

Preglednica 2: SWOT analiza izvajanja outsourcinga

### ORGANIZACIJA, KI PRENAŠA DEJAVNOST

#### **Prednosti**

- prehod organizacije, ki je bila samozadostna, v specializacijo nekaterih dejavnosti,
- zapira programe in odprodaja, kar se odprodati še da;
- se taktno reši sodelavcev, za katere meni, da od njih nima velikih koristi;
- se reši opreme in strojev, v katere ni imela namena investirati;
- izloči in se reši tehnologije, ki ni bila v skladu z nacionalnim programom na področju varovanja zdravja in ekologije.

#### **Slabosti**

- tehnološko-razvojno znanje postopno izginja, sodelavci, ki poznajo tehnologije gredo iz organizacije (upokojitev);
- gre za izjemno velik vložek, ki terja čas, znanje in kapital, ko organizacija vzpostavlja proces pri prejemniku *outsourcinga*;
- majhnih naročil ni več moč hitro izdelati (organizacija ima minimalna količina naročanja in rok dobave), izguba prožnosti.

#### **Priložnosti**

- svoje strokovnjake preusmeri na svoja področja delovanja;
- sprosti denarna sredstva in prostore za nove programe in druge namene;
- pridobivanje idej in novih razvojnih rešitev, ki so sorazmerno poceni, in prenašanje le-teh na novega zunanje izvajalca (prisotna je dvojna igra).

#### **Nevarnosti**

- netočnost planiranja in dogovorjeni dobavni roki povzročajo zamude pri kupcih;
- v procesu *outsourcinga* se skriva kriza vodenja managementa in lastniške špekulacije;
- med sodelavci zavлада tekmovalnost, sodelovanja je čedalje manj, začnejo se prva odpuščanja sodelavcev.
- velika nezadovoljstva delavcev in težave s sindikati
- prihaja do internih uporov, ljudje so nezadovoljni, ker so izgubili delo.

### ORGANIZACIJA, KI PREVZAME DEJAVNOST

#### **Prednosti**

- ima naročila;
- redna plačila;
- pridobi znanje (tehnološko, razvojno, tržno, organizacijsko itd.);
- polna zapolnitev proizvodnih zmogljivosti ji omogoča boljše obvladovanje stroškov;
- dosega ugodne finančne rezultate.

#### **Slabosti**

- organizacija, ki je poverilo dejavnost želi imeti odprte kalkulacije za vsako postavko;
- kasneje se pojavi vedno večja težava nelikvidnosti zaradi neplačevanja in zamud pri plačilih;
- vedno več časa porabi za operativne stvari, pozabi na snovanje novih programov in iskanje novih kupcev.

#### **Priložnosti**

- zmanjša svoj tehnološki in razvojni zaostanek za konkurenco;
- pridobi ugodne nabavne pogoje, ki jih lahko uporabi tudi za ostale programe.
- tekoče izboljšuje produktivnost, pomoč in nasvete črpa pri podjetju, ki mu je preneslo dejavnost;
- postane pomemben zunanji dobavitelj in ima možnost rasti.

#### **Nevarnosti**

- na dan pridejo nečisti in špekulativni nameni;
- pridobljeni oz. kupljeni stroji in oprema so v slabšem stanju, kot je bilo uvodoma prikazano;
- trenutna ugodnost (proizvodnja teče, redni prilivi itd.) škodljivo vpliva na dejavnost, ki bi jo moral management izvajati za jutrišnji dan.



2. S finančnega gledišča je zunanje izvajanje privlačno, saj plačuje organizacija zunanje storitve neposredno iz ustvarjenih prihodkov. Naročnik in zunanji izvajalec se lahko tudi dogovorita za posebne pristope pri plačevanju opravljenih storitev. Cena storitev se lahko iz leta v leto znižuje, ali pa se stroški za uvajanje odložijo za drugo leto sodelovanja ipd. Organizacija poskuša stroške zunanjega izvajanja čim bolj prilagajati svojim finančnim zmožnostim in načrtom.
3. Nameri se tudi, da obseg dejavnosti, ki jo naročnik prenese v zunanje izvajanje, ne bi morda opravičeval visokih vlaganj v pridobivanje in vzdrževanje tehnologije (zunanji izvajalec pa je na tem področju specialist in lahko zaradi velikega obsega izvajanja nenehno posodablja tehnologijo).
4. Pri snovanju in presojanju koristi s prenosom dejavnosti na zunanjega izvajalca bi kazalo upoštevati stroške, tako: stroške, ki so povezani z iskanjem, analizo, izbiro in pripravo sodelovanja z zunanjim izvajalcem; stroške zaradi neuspešnega sodelovanja in prenosa dejavnosti nazaj v podjetje ali zaradi iskanju novega zunanjega izvajalca; stroške usposabljanja in izobraževanja zunanjega izvajalca za kakovostno izvajanje dejavnosti, ki mu jo organizacija poveri.

Ko pa smo sogovornike spraševali, kako naprej, kako dolgoročno so zasnovali sodelovanje, ali so premišljali, da sta *outsourcing* dve sodelujoči organizaciji, ali so preučili možnosti, da sodelovanje ne bo uspešno, in se nanje primerno pripravili, smo žal prejeli le malo odgovorov. Odgovorni za *outsourcing* se le malo, ali skoraj nič, sprašujejo o nevarnostih *outsourcinga* – tako zaradi značilnosti prenesenih dejavnosti, značilnosti izvajalcev, značilnosti prejemnikov, neskladnosti kultur organizacij, razdalj itd.

O morebitnih alternativnih scenarijih za primer, težav ali prenosa dejavnosti nazaj v organizacijo sploh niso govorili. Ob vprašanju, kako poteka proces presoje in kateri so ključni dejavniki pri izboru prevzemnika *outsourcinga*, ni bilo kaj prida odgovorov. Povzetek vsebin razgovorov smo razvrstili v SWOT matriko - preglednica 1.

### 6.3 Med izvajanjem

Razgovori in opažanja kažejo, da cilj mnogih dajalcev *outsourcinga* niso obojestranske, dolgoročne koristi obeh vpletenih strani. Dajalci *outsourcinga* so izločali zastarele programe in se tako izognili naložbam v novo opremo. Prejemnike *outsourcinga* so pogosto iskali med organizacijami, za katera so lahko pomembni odjemalci. Dogovarjanja o cenah večinoma ni bilo, dajalec je hotel iztisniti od

Preglednica 3: SWOT analiza presoje in možnosti ob izteku *outsourcinga*

ORGANIZACIJA, KI PRENESE DEJAVNOST	
<p><b>Prednosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ob nakupu dobi prostore, delavce, opremo in znanja o krajevnem tržišču;</li> <li>• na osnovi pridobljenih izkušenj zasnuje izpopolnjen postopek za presojanje.</li> </ul> <p><b>Slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prenašanje dejavnosti k novemu izvajalcu bi ponovno terjalo čas, sredstva, usposabljanje;</li> <li>• tvegamo nezadovoljstvo sodelavcev, ki posumijo, da je del napak za neuspešnost morebiti tudi na njihovi strani.</li> </ul>	<p><b>Priložnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• v prejemnika je veliko investirala (znanje, čas, usposabljanje itd.), proučiti kaže, ali bi ga kupila;</li> <li>• novi izvajalec bo ponudil dovolj ugodno ceno, da krije stroške ponovnega prenašanja dejavnosti.</li> </ul> <p><b>Nevarnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• če se odloča za prenos dejavnosti nazaj v organizacijo- ali še ima znanja, sodelavce in druge zmožnosti zanjo.</li> <li>• ponovitev prenašanja lahko poslabša stabilnost organizacije.</li> </ul>
ORGANIZACIJA, KI PREVZAME DEJAVNOST	
<p><b>Prednosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• s prevzemom dejavnosti si zagotovi obstanek in preživetje;</li> <li>• morda ga lahko naveže nase;</li> <li>• morda se dajalcu <i>outsourcinga</i> lahko uspešno ponudi v nakup.</li> </ul> <p><b>Slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nima več lastne razvojne dejavnosti;</li> <li>• nima več lastnega trženja.</li> </ul>	<p><b>Priložnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ima nekaj več znanj kot pred prevzemom;</li> <li>• dajalcu <i>outsourcinga</i> lahko ponudi vzpostavitev izvajanja dejavnosti v kakšni tretji deželi.</li> </ul> <p><b>Nevarnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• izgubi ključne sodelavce;</li> <li>• ker nima več ključnih zmožnosti, ni več konkurenčna in lahko propade;</li> <li>• ne pridobiva več novih odjemalcev.</li> </ul>

prejemnika *outsourcinga* kar največ; v prejemniku *outsourcinga* je nemara iskal kupca za odprodajo odvečne ali zastarele opreme.

Pomembno je, kako se na *outsourcing* odzivajo zaposleni. Kot kaže raziskava, se med sodelavci praviloma pokaže strah pred izgubo delovnega mesta, pred neznanim. Dobijo občutek, da jim nekaj jemljejo. Raziskava kaže, da organizacije slabo skrbijo za informiranje zaposlenih, če sploh. Snovanje *outsourcinga* poteka na ravni vršnega managementa. Nabavni oddelek oz. osebe, ki so odgovorne za izvajanje, so lahko v težavnem položaju, ker sodelavci sodijo, da so krivi za nastalo stanje (težave, neredne dobave, izsiljevanje itd.).

## 6.4 Po zaključku sodelovanja

Organizacije se vse pogosteje zavedajo, da jim izvajanje nestrategičnih dejavnosti povzroča preveč težav in jih odvrta od njihovih glavnih področij. Z izločitvijo nestrategičnih dejavnosti se organizacije lahko usmerijo na strateško pomembna področja, torej na tisto, kar trg terja od njih in kar zna podjetje najbolje narediti. Osredotočenost na strateško pomembne naloge organizacije omogoča povečanje dodane vrednosti. Izločanje dejavnosti je povezano s poslovnimi in tehnološkimi tveganji ter z izgubo nadzora. Družbe namreč želijo nadzirati poslovne procese in tehnologijo. Če je zelena visoka raven kontrole ter zavarovanje lastništva procesa pred konkurenco in drugimi

poslovnimi partnerji, ima izvajanje dejavnosti v okviru družbe veliko prednost pred izločanjem dejavnosti. Quinn (2003) ugotavlja, da so družbe, ki uporabljajo le interne vire namesto zunanjih (oziroma namesto izločanja dejavnosti), prikrajšane za usmeritev k inovacijam in zamujajo priložnosti razvoja novih storitev z dodano vrednostjo.

V razgovorih je bilo teh strateških presoj malo. Tako dajalci kot prejemniki *outsourcinga* so ugotavljali poleg koristi, ki so jih bili deležni, tudi izgub, ki se pokažejo ob prekinitvi *outsourcinga*. Povzetek opažanj in ugotovitev je v preglednici 3.

## 6.5 Ocena strateške usmerjenosti

Ker je bil vzorec v raziskavi majhen, obravnavana vprašanja pa večinoma odprta, je sklepanje na strateško usmerjenost posameznih organizacij in managerjev dokaj negotovo. Po pregledovanju zapiskov in splošnih vtisov ob razgovorih pa je vendar mogoče odgovorom na vprašanja, ki so jih dali posamezni vprašanci, prirediti približne ocene strateške usmerjenosti – to je dolgoročnosti in osredinjenosti na pomembne presoje. Obsega jih preglednica 4.

Preglednica kaže nekoliko večje razlike med ocenami strateške usmerjenosti po vprašanjih, kot po vprašancih. Zato je možna presoja, da je splošna raven strateškega presojanja dokaj izravnana in nizka – povprečno samo 1,72. Od te ocene odstopa najnižje ocenjeni vprašanec za 33%, najnižje ocenjeno vprašanje pa odstopa za 29 %. Iz

Preglednica 4: Ocena strateške usmerjenosti odgovorov na vprašanja ob razgovorih

VPRAŠANJA za ocenjevanje strateškega presojanja	ORGANIZACIJE - OSEBE									Povprečne ocene po vprašanjih
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
Kakšni so bili vaši prvi vtisi v medsebojnem outsourcing sodelovanju?	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1,33
Ste imeli kaj slabih izkušenj s partnerji v outsourcing razmerjih ?	2	2	3	2	1	2	2	3	1	2,00
Kakšen pomen pripisujete tveganju, da bi vas zunanji izvajalec pustil na cedilu?	3	2	2	1	2	2	1	1	2	1,77
Navedite ukrepe, ki bi jih vaša organizacija uvedla ob težavah z oskrbovanjem do zunaj?	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1,22
Kakšen pomen za uspešnost sodelovanja pripisujete ujemanju kultur obeh organizacij?	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2,66
Ali bi se odločili za <i>outsourcing</i> strateških dejavnosti v organizaciji? Zakaj?	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1,33
<b>Povprečne ocene po organizacijah oz. osebah</b>	1,8 3	1,6 6	2,1 6	1,5 0	2,0 0	1,5 0	1,3 3	1,8 3	1,6 6	1,72

Ocene strateškega presojanja: 1 . . . malo, 2 . . . nekaj, 3 . . . obilo

ocen po vprašanjih je mogoče sklepati na majhno kritičnost pri vstopanju v outsourcing, na skoraj popolno nepraviljenost na težave in na nizko stopnjo zavedanja o tveganjih, ki jih prinaša outsourcing ključnih dejavnosti.

Zaradi majhnega vzorca raziskava ne dosega analitične zasičenosti, zato dobljenih rezultatov ne kaže posploševati. Navzlic tem omejitvam pa je mogoče soditi, da se organizacije *outsourcinga* večinoma ne lotevajo na osnovi strateškega analiziranja in predvidevanja, v razmerjih pa prevladujejo bolj interesi dajalca, kot interesi prejemnika. To je še posebej izrazito v razmerjih srednjih do malih slovenskih podjetij z večinoma večjim i in močnejšimi tujimi partnerji.

## 7 Sklep in priporočila

### Temeljne ugotovitve

V zadnjih desetletjih je pomen *outsourcinga* v svetu močno narasel. Z obsegom dejavnosti, ki jih organizacije prenašajo na prejemnike *outsourcinga*, se je povečala tudi kompleksnost te dejavnosti. Nabor dejavnosti, ki jih organizacije prenašajo na zunanje izvajalce, se je v zadnjem obdobju bistveno razširil. Pred leti so podjetja najemala zunanje izvajalce za čiščenje, transport, prehrano zaposlenih, varovanja objektov – za malo zahtevne storitve, ki jih je sorazmerno lahko prenesti na zunanje izvajalce. V zadnjem obdobju pa se je zunanje izvajanje razširilo na številne, tudi zelo zahtevne in za podjetja pomembne dejavnosti, tako na izvajanje proizvodnje, računovodstva in pravnih storitev, skladiščenje, distribucijo, izgradnjo in vzdrževanje informacijskega sistema ipd.

V svetovnem merilu najbrž velja, da so slovenske organizacije na področju *outsourcinga* še na začetku razvoja. Večinoma gre za prenašanje enostavnejših dejavnosti, kjer so tveganje, posledice neuspeha in prekinitve sodelovanja bistveno nižje kot pri zahtevnejših dejavnostih in funkcijah podjetja.

Mnoga slovenska podjetja vstopajo v outsourcing razmerja kot šibkejši partnerji. Kar nekaj primerov kaže, da se dajalci outsourcing odločajo zanje predvsem zaradi zniževanja stroškov; ker v gospodarsko uspešni Sloveniji stroški dela dokaj hitro rastejo, so takšna razmerja časovno omejena – dajalci jih opuščajo, posledice za slovenska podjetja, ki v času razmerja zanemarjajo razvoj lastnih temeljnih zmožnosti in ključnih dejavnosti, pa so lahko usodne.

Začetna raziskava potrjuje, da je lahko *outsourcing* tudi v slovenskih razmerah učinkovito sredstvo za povečevanje kratkoročne, zlasti finančne uspešnosti organizacije – da pa lahko težave in slabo poslovanje, ugled in uspešnost podjetja. Te se pokažejo kasneje in lahko večkratno izničijo kratkoročne koristi *outsourcinga*. Ugotovitve raziskave so koristno izhodišče za kritično proučevanje razmerja s staljšča prejemnika (prehodnega) *outsourcinga* tako s stališča prejemnikov kot dajalcev.

Opravljen analiza izkušenj in strateških presoj slovenskih organizacij – tako dajalcev kot prejemnikov *outsourcinga* – kaže, da odločitve za vstop v *outsourcing* ve-

činoma ne temeljijo na skrbnem analiziranju in načrtovanju; mnoge so nastale brez strateških presoj in predvidevanj. Ker so organizacije različne in delujejo v različnih okoljih, ni mogoče posploševati posledic in izgledov *outsourcinga* nanje. Nekatere organizacije pridobijo načrtovane koristi, vse več pa je takih, ki jim je *outsourcing* prinesel več slabosti in potencialnih nevarnosti.

Doslej opravljena raziskava potrjuje obe izhodiščni hipotezi:

1. da podjetja, ki prenašajo dejavnosti – dajalci outsourcinga – in podjetja, ki prevzemajo dejavnost – izvajalci outsourcinga – nepopolno presojajo porabo zmožnosti za vzpostavitev razmerja;
2. da tako dajalci kot izvajalci outsourcinga redko snujejo strategije za nadaljnje sodelovanje po izteku prvotnega razmerja in nepopolno presojajo razloge in posledice.

### Nadaljnje raziskovanje

Opravljeni intervjuji, SWOT analiza in pregled literature so bili izhodišče za obsežnejšo mednarodno raziskavo. Ta naj verificira ocene in opažanja, pridobljena v začetni raziskavi, predvsem globlje pa razišče razmerja in strategije v outsourcingu.

Večina dosedanjih raziskav analizira outsourcing s stališča dajalca, malo katera pa s stališča prejemnika – čeprav sta podjetji partnerja, ki vsaj deloma delita isto uso. Večina privzema kot dejstvo časovno omejenost razmerja med obema, malo katera analizira možnosti za dolgoročno, trajno razmerje, čeprav je mogoče domnevati, da bi bilo takšno razmerje zaradi začetnega vlaganja in pridobljenih znanj ter zaupanja koristno za obe strani.

Zato bo namen prihodnje raziskave odkrivati in kritično analizirati dolgoročne strateške presoje, po katerih se prejemniki outsourcinga odločajo za vstopanje v razmerja z dajalci in tiste, po katerih se prejemniki outsourcinga odločajo za vstopanje v razmerja z dajalci.

Temeljne hipoteze za nadaljnje proučevanje in presojanje tveganj in koristi pred začetkom outsourcinga v nadaljnji raziskavi bodo:

1. Podjetje, ki izgubi outsourcing, mora svoje dejavnost prenesti drugam, ponovno usposabljeni ljudi, in tvega konkurenco insourcinga.
2. Podjetje, ki izgubi insourcing, izgubi posel, s čimer poveča zaostanek v lastni inovacijski in tržni dejavnosti.
3. Proces outsourcinga ima vstopne pregrade; podjetje, ki poverja dejavnost, in podjetje, ki je prejemnik dejavnosti, sta partnerja, zato bi bilo smiselno, da ustvarjata trajno razmerje?

### Uporabljena literatura

- Allweyer, T., Besthorn T. & Schaaf, J. (2004). IT Outsourcing: Between Starvation Diet and Nouvelle Cuisine. Deutsch Bank Research, doseglivo na [http://dbresearch.com/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD000000000078395.PDP](http://dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000078395.PDP) (16.11.2006).

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, **17** (1), 99-120.
- Beaumont, N. & Sohal, A. (2004). Outsourcing in Australia. *International Journal of Operations & Production Management*, **24**(7): 688-700.
- Bragg, S.M. (1998). *Outsourcing: "A Guide to...Selecting the Correct Business Unit...Negotiating the Contract...Maintaining Control of the Process"*, John Wiley & Sons, New York.
- Brown D. & Wilson, S. (2005). *The Black Book of Outsourcing: How to manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. New Jersey, John Wiley & Sons Inc.
- Cassell, C. & Symon, G. (2005). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage, London.
- Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, **4**, 386-405.
- Commons, J.R. (1931). Institutional economics. *American Economic Review*, **21**, 648-657.
- Dubrovski, D. (2004). *Strateške in kapitalske povezave*, Fakulteta za management, Koper.
- Esterby, M.S., Thorpe, R. & Lowe A. (2002). *Management Research: An Introduction*, Sage, London.
- Greaver, M. (1999). *Strategic Outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amazon, New York.
- Haralambos, M. & Holborn, M. (1999). *Sociologija*, Teme in pogledi, DZS, Ljubljana.
- Jacobides, M.G. (2005). Industry change through vertical disintegration: how and why markets emerged in mortgage banking. *Academy of Management Journal*, **48** (3), 465-498.
- Johnson, M. 1997. *Outsourcing in Brief*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Kirkegaard, J.F. (2005). *Outsourcing and Offshoring: Pushing the European Model Over the Hill, Rather Than Off the Cliff*, Institute for International Economics, dostopno na: <http://www.iie.com/publication/wp/wp05-1.pdf> (14.06.2006).
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting a Guide to the Profession*, International Labour Organization, Geneva.
- Leenders, M.R., Johnson, P.F. Flynn, A.E & Fearon, H.E. 2006. *Purchasing and Supply Chain Management*, 13th ed. McGraw-Hill Irwin, Boston
- Lonsdale, C. & Cox, A. (2000). The historical development of outsourcing: the latest fad? *Industrial Management & Data Systems*, **100** (9), 444-450.
- Malnar, B. (2003). *Raziskovalni seminar – študijsko gradivo*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Merriam, S. (1998). *Qualitative evaluation and research methods*, Sage Publications.
- Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*, Visoka šola za socialno delo, Ljubljana.
- Moingeon, B. & Edmondson, A. (1997). *Organizational learning and competitive advantage*, Sage, London.
- Momme, J., Moller, M.M. & Hvolby, H.H. (2000). *Linking Modular Product Architecture to the Strategic Sourcing Process: Case Studies of Two Danish Industrial Enterprises*, International Journal of Logistics: Research and Application, **3** (2), 127-146.
- Nellore, R. & Soderquist, K. (2000). *Strategic outsourcing through specifications*. *Omega* **28** (5): 525-40.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, Oxford.
- Orbys Consulting (2006) <http://www.orbys.com/contact/whitepaper1.php> Managing Outsourcing for Maximum Value, dosegljivo na: <http://www.orbys.com/research/index.php?PHPSESSID=08e2ef264d24476cf6cb448dd2246466> (13.4.2007).
- Penger, S. (2006). Učeha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primra slovenskega podjetja: doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Peteraf, M.A. (1993). The *cornerstones* of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, **14** (3), 179-191.
- Quinn, J.B. & Hilmer, F.G. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, **35** (4), 43-55.
- Quinn, B. (2003). Outsourcing Innovation: The new Engine of Growth, *Sloan Management Review*, **Summer**, 13-28.
- Stock, G.N. & Tatikonda, M.V. 2005. Behavioural models for complex decision analysis. *European Journal of Operational Research*, **166** (3), 655-665.
- Tavčar, M. I. (2006). Management in organizacija, Fakulteta za management, Koper.
- Šink, D. (1999). Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij. *Organizacija*, **32**(1), 15-22.
- Uršič, B. (2002). *Zunanje izvajanje dejavnosti – priložnosti za mala podjetja*, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
- Wasner, R. (1999). *The Outsourcing Process – Strategic and Operational Realities*, doktorsko delo, Linköping University Sweden, Department of Management and Economics, Division of Industrial Marketing.
- Williamson, O.E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, and Relational Contracting*. New York: The Free Press.
- WTO (2005) Offshoring Services: Recent Developments and Prospect. World Trade Report 2005, dosegljivo na: [http://www.wto.org/English/res\\_e/booksp\\_e/anrep\\_e/wtr05-3c\\_e.pdf](http://www.wto.org/English/res_e/booksp_e/anrep_e/wtr05-3c_e.pdf) (3.2.2006).

**Klemen Kavčič** je magistriral na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru smer Mednarodna ekonomija. Je predavatelj in doktorski študent na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management v Kopru. Pred vstopom na visokošolsko področje je sedem let deloval na poslovnih delih v večji slovenski korporaciji. Njegova raziskovalna področja so management, strateški management, področje nabave in celostne strategije outsourcinga. Sodeluje in svetuje managementu podjetij v mednarodnem poslovanju, s poudarkom na strategijah nabave in outsourcinga.

**Mitja Tavčar** je maturiral na klasični gimnaziji in diplomiral na Fakulteti za elektrotehniko Univerze v Ljubljani. Magistriral je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, doktoriral pa na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Je doktor ekonomskih znanosti s področja ekonomike, organiziranja in poslovne informatike poslovnih sistemov, magister poslovno organizacijskih znanosti in univerzitetni diplomirani inženir elektrotehnike. Več desetletij je deloval na poslovnih in svetovalnih delih v Iskri, največ na področju mednarodnega poslovanja. Dve desetletji deluje na usposabljanju managerjev, zlasti v okviru podiplomskih in dodiplomskih študijskih programov na področju managementa, komuniciranja, trženja, etike in kultur na fakultetah Univerze v Mariboru in Univerze v Ljubljani. Sodeloval je na vrsti mednarodnih konferenc. Objavil je preko 250 strokovnih člankov in 21 strokovnih knjig.



# Akulturacija managementa javnih komunalnih podjetij v Sloveniji

<sup>1</sup>Branko Pivljaković, <sup>2</sup>Cene Bavec

<sup>1</sup>Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Policijska uprava Maribor, branko.pivljakovic@policija.si

<sup>2</sup>Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cene.bavec@fm-kp.si

Avtorja obravnavata delovanje managerjev v javnih komunalnih podjetjih in premike, ki so vplivali na njihov spremenjen odnos do managementa. Predvsem se osredotočita na posebnosti gospodarskih javnih služb, ki vplivajo na položaj in vlogo managerjev v javnih komunalnih podjetjih ter prikažeta osebnostne lastnosti managerjev v omenjenih podjetjih v Sloveniji, uporabo sodobnih managerskih tehnik in dejavnike, ki pozitivno ali negativno vplivajo na njihovo delovanje. Rezultati raziskave, pridobljeni s pomočjo anketnih vprašalnikov, kažejo, da managerji javnih komunalnih podjetij predvsem zaradi monopolnega položaja na trgu ne delujejo tako učinkovito, kot bi lahko in bi morali. Od ostalih managerjev se tako razlikujejo tako po osebnostnih lastnostih, managerskih prioritetah kot tudi v odnosu do sodobnih managerskih tehnik.

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

## 1 Uvod

Manj konkurenčno in politično precej obarvano okolje, v katerem delujejo managerji javnih komunalnih podjetij, vezanost na mesta in naselja, izrazito monopolni položaj, prepletanje osebne in javne porabe, problem dobička in akumulacije ter neposredna povezanost proizvajalca in porabnika komunalnih storitev je le nekaj posebnosti, ki so značilna za komunalna podjetja in zaradi katerih imajo managerji v tovrstnih podjetjih drugačne prioritete naloge in značilnosti kot managerji v pridobitnih podjetjih.

Management kor proces izvajanja načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzora vseh organizacijskih virov z namenom doseganja postavljenih ciljev podjetja se v pridobitnih podjetjih razlikuje od managementa v nepridobitnih podjetjih (Hickman 1992:7, Bedain 1995, Bennis in Goldsmith 1997:11, Davenport in Prusak 1998:68–69, Jennifer in Jones 1999). Razlike so posledica različnih ciljev obeh vrst podjetij, saj so cilji pridobitnih enostavni in usmerjeni v dolgoročni dobiček, nepridobitnih podjetij pa neopredeljeni in nejasni. Nejasnost ciljev zagotovo izhaja iz večstranskosti opredeljenih ciljev, saj poslovanje podjetij v javnem sektorju usmerjajo cilji posameznih interesnih skupin, kot so: država, lokalna skupnost, vodstvo podjetja, zaposleni, uporabniki storitev itd. (Bailey 1995:35, Rees 1998: 9). Njihovi interesi so različni – politični, podjetniški, lokalni ter makroekonomski in so si pogosto med seboj nasprotujoči. Vodstvo mora zato te interese usklajevati in jih usmeriti v učinkovito poslovanje podjetja, pri tem pa se ponavadi pokaže nasprotje intere-

sov med vodstvom gospodarske javne službe ter občino kot lastnico infrastrukturnih objektov in opreme ter obremenitvijo solastnico podjetij.

Spremembe, ki smo jim bili priča v zadnjem obdobju na področju komunalnega gospodarstva, so tako politične, kot tudi pravne, strokovne in organizacijske (Kelly in Wanne 2000: 45, Schedler in Proeller 2007: 186-194, Lyons 2004: 3-15). V poslovanje in vodenje teh podjetij so prinesle vrsto novosti, ki se še vedno izvajajo v luči vizije učinkovitosti gospodarstva in se kažejo predvsem v obliki privatizacije, konkurenčnosti izvajalcev, nižanju stroškov, povečani kakovosti storitev, izgradnji in rednemu vzdrževanju infrastrukture, racionalni rabi naravnih virov ter zadovoljstvu uporabnikov (Gorg 1989: 10, Arellano-Gault 2000: 400-413). V literaturi nismo zasledili primerljivih raziskav, ki bi nakazovale značilnosti in posebnosti osebnostnih lastnosti managerjev javnih komunalnih podjetij, tako kot smo jih raziskali mi. Večina študij odraža zunanji pogled na komunalne organizacije in njihov management, veliko manj pa jih prikazuje delovanje v sami organizaciji. Nekateri avtorji tako analizirajo managerska orodja, ki jih uporabljajo managerji javnih in privatnih podjetij in ugotavljajo, da se orodja, ki jih uporabljajo managerji javnih podjetij zelo razlikujejo od orodij managerjev v pridobitnih podjetjih. Medtem ko Deno in Mehay (1987: 640) nakazujeta, da se managerji javnih podjetij še najbolj približajo managerjem pridobitnih podjetij na področju financ, lahko v angleški in ameriški upravi že opazimo nakazovanja zmanjševanja razlik med managerji javnih in privatnih podjetij, podobno pa se dogaja tudi v skandinavskih državah. Za nas še posebej zanimive so bile raziskave o delovanju managementa v posameznih komunalnih

podjetjih, pri katerih se je pokazalo, da so razlike med podjetji tako velike, da je posploševanje praktično nemožne (Crotty-Nicholson in O'Toole 2004: 4-15, Poister in Streib 1999: 47). Tudi v Sloveniji nismo zasledili primerljivih raziskav, ki bi bile usmerjene v management komunalnih podjetij, zato smo z raziskavo, izvedeno v koncu lanskega in začetku letošnjega leta želeli osvetliti nekatere osnovne probleme in izzive, s katerimi se srečujejo managerji v komunalnih podjetjih.

V prispevku avtorja najprej predstavita okoliščine, ki so vplivale na spremembe mišljenja in delovanja managerjev v pridobitnih in javnih podjetjih, v nadaljevanju pa predstavita rezultate raziskave, izedene v javnih komunalnih podjetjih v Sloveniji, ki prikazujejo temeljne značilnosti managerjev v omenjenih podjetjih, uporabo sodobnih managerskih tehnik in dejavnike, ki pozitivno ali negativno vplivajo na njihovo delovanje.

## 2 Splošni premiki v managementu

Industrijska revolucija in prihod informacijske družbe sta ob koncu 20. stoletja povzročila proces prestrukturiranja svetovnega gospodarstva. Cilj je bil doseči večjo učinkovitost gospodarstva, debirokratizacijo javnega sektorja ter privatizacijo in razbremenjevanje državnih proračunov (Reichard 2003: 347, Poister in Streib 2005: 47). Medtem, ko so se pridobitne gospodarske družbe razmeroma hitro prilagodile sodobnim tehnologijam in vedno večji konkurenci, pa javnim podjetjem ni šlo tako lahko in hitro.

Sicer so se podjetja že v preteklosti na različne načine odzivala na spremembe v okolju, vendar so bile le-te zaradi relativno stabilnega okolja v podjetjih manjše. Naishbitt (2002) je z njegovo definicijo družbenih premikov opredelil spremembe zadnjega desetletja. Razmejil je staro in novo paradigmo, pri čemer sedanjí čas po njegovem mnenju temelji na informacijski in ne več na industrijski družbi, visoki informacijski tehnologiji, potrošniški usmerjenosti in dolgoročnih usmeritvah. V ospredju tako ni več nacionalno gospodarstvo in izvozna naravnost, centralizacija odločanja, hierarhična organizacija in prevladujoča vloga države, pač pa je globalizacija po njegovem mnenju poleg zgoraj omenjenega prinesla predvsem decentralizacijo odločanja, mrežno organizacijo in vzpon kulture, umetnosti ter religijskih nasprotij.

Velik, če ne morda največji vpliv na spremembe v gospodarstvu je vsekakor povzročila globalizacija. Z njo je prišlo do velikega geografskega razmaha dejavnosti podjetij in razprostritev gospodarjenja po vsem svetu (Svetličič 1996: 73, Nordstroem in Rindderstrale 2001: 25). Nastalo je več oblik in vsebin poslovanja med podjetji, državami, pa tudi drugimi subjekti iz različnih držav, ki so medsebojno vse bolj prepletene in soodvisne. Svetovna tržišča so se zaradi mednarodne mobilnosti kapitala, blaga, storitev in dela globalno prestrukturirala, gospodarski prostor pa še nikoli ni bil večji. V zadnjih štiridesetih letih se je mednarodno trgovanje povečalo za 1500 %, povprečne carine pa so se v istem času znižale s 50 % na manj kot 5 %.

Globalizacija sicer za posamezna gospodarstva pomeni neizogibni spopad s tujo konkurenco na domačih tleh, hkrati pa tudi težnjo po obvladovanju položajev na svetovnih trgih. Z njo se pojavljajo nove storitve in izdelki, inovacije v informacijski tehnologiji, čedalje bolj usposobljeni kandidati za zaposlitev ter težnje po učeči se organizaciji (Nordstroem in Riddestrale 2001: 25). Zaradi globalizacije so podjetja prisiljena k stalnemu iskanju konkurenčnih prednosti, povečevanju učinkovitosti poslovanja, novo nastale razmere pa zaposlene silijo k večjemu delovnemu učinku in novim načinom delovanja. Organizacije vedno jasneje spoznavajo, da je nove razmere delovanja mogoče učinkovito premagovati tako, da namenjajo večjo pozornost človeku, naložbam vanj in sproščanju ustvarjalnih možnosti. Dejansko je stvarnost današnjega gospodarstva nenehno tekmovanje z vsakim, saj smo vsi samo del globalne konkurence.

Zraven globalizacije imajo na spremenjeno poslovanje tako pridobitnih kot tudi javnih podjetij velik vpliv tudi tehnološke spremembe (Feenstra 2007). Te, ki smo jim priča v zadnjih dvajsetih letih so izjemno velike, hitre in vse manj predvidljive. Nanašajo se ne samo na sam proces proizvodnje, ampak tudi na nabor novih izdelkov, transport in infrastrukturne pogoje, v katerih se gospodarjenje izvaja. Tehnologija je povzročila, da je lokacija proizvodnje vse manj vezana na določen kraj in da se lahko odvija skoraj kjerkoli.

Razumljivo, so tehnološki dosežki pogojeni z velikimi vlaganji v znanje in razvoj. Znanje informacijske tehnologije se sicer označuje kot »trda« veda in je za uspešno vodenje korporacij in tudi javnih podjetij nujno potrebno, vendar pa so na spremembe v mišljenju in ravnanju managerjev vplivale tudi mehke organizacijske spremembe. Predvsem je pomembno razumeti, kako najuspešneje izkoristiti razpoložljive proizvodne tvorce v celem svetu in ne le izumiti nov proizvod ali novo tehnologijo. Organizacijski vidiki in hitrost odzivanja na spremembe v svetu tako postajajo enako, če ne celo bolj pomembni kot trde tehnološke spremembe. Vse omenjeno zagotovo vpliva na spremenjen način razmišljanja managerjev in biti kos vsem spremembam, ki se dogajajo ni več preprosto vprašanje učinkovitejših sistemov in struktur. V večini podjetij so se pojavile zahteve po večji avtonomiji in posledično povzročile tudi večjo odgovornost za posameznike ter razširjeno potrebo po večjem obvladovanju samega sebe. Pomemben je postal prožnejši način razmišljanja, ljudje pa se morajo naučiti premagati stres, uravnavati delovno in osebno življenje ter obvladati medosebne odnose. Managerji imajo pri tem ključno vlogo, saj morajo vse potrebe zaposlenih pravočasno spoznati in jih obravnavati zelo resno. Poiskati morajo načine, kako povezati naraščajočo potrebo po obvladovanju osebnega sveta ljudi in zahteve visoko profesionalnega vodenja.

Podjetje se mora v takih razmerah dovolj hitro prilagajati in uvajati korenite spremembe v svoje poslovanje, če želi obdržati konkurenčen položaj na trgu (Aaker 1998: 292, Hammer in Champy 1993: 200–213). To lahko naredi na različne načine, med drugim tudi s prenovno poslovanja ali pa nenehnimi izboljšavami.

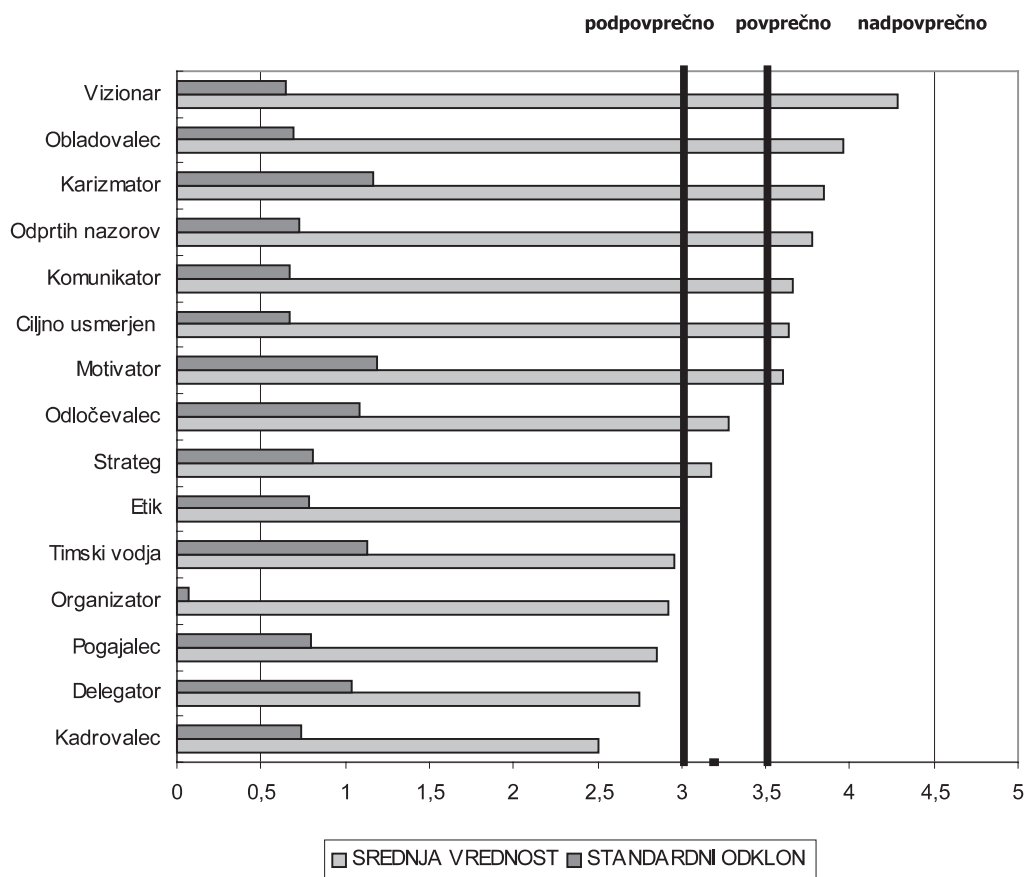
Če opazujemo samo spremembe, ki so se dogajale v Sloveniji, vidimo, da so se managerji pridobitnih gospodarskih organizacij na premike in spremembe različno odzivali. Nekateri so to storili z internacionalizacijo, drugi s prevzemi in združevanji podjetij ali pa razvojem kot osrednjo sposobnostjo podjetja, enakopravnim partnersvom, diverzifikacijo produktov in storitev ter fleksibilnostjo in inovativnostjo. Tak razvoj je bil pričakovan in razumljiv v pridobitnem sektorju, nekoliko težje pa se je novim okoliščinam prilagajal nepridobitni javni sektor. Po osamosvojitvi Slovenije so namreč na dan prišle potrebe za vzpostavitev učinkovitejšega sistema za izvajanje gospodarskih javnih služb. Razvojne spremembe komunalnega gospodarstva so se in se še izvajajo v luči vizije učinkovitosti gospodarstva, kot so privatizacija, konkurenčnost izvajalcev, nižanje stroškov, povečana kakovost storitev, izgradnja in redno vzdrževanje infrastrukture, integralno varstvo okolja, racionalna raba naravnih virov in zadovoljstvo uporabnikov. Zraven tega je Slovenija sicer prešla obdobje tranzicije, ampak se zakonodajni okvirji, ki urejajo javni sektor, še vedno spreminjajo in prilagajajo tržni ekonomiji. Slovenski javni sektor se mora tako po eni strani prilagoditi novi sistemski ureditvi, ki je v starih članicah že mnogo let opravljena, po drugi strani pa mora doseči tisto stopnjo racionalnosti in učinkovitosti, ki jo zahteva sodobna družba. S to dvojnostjo so managerji javnih podjetij postavljeni pred nove naloge, ki v osnovi zah-

tevajo temeljito spremembo miselnosti in posledično tudi njihovega delovanja.

V naši raziskavi so nas zanimale predvsem razlike v delovanju managerjev pridobitnih podjetij in javnega sektorja, podrobneje pa nas je zanimalo področje komunalnega gospodarstva kot segmenta javnega sektorja. Rezultate prikazujemo v nadaljevanju.

### 3 Rezultati raziskave

Raziskava temelji na anketi, poslani managerjem javnih komunalnih podjetij v Sloveniji. Z njo smo preverjali njihov pogled na management in pridobljene podatke delno primerjali s podatki iz raziskave o značilnostih slovenskih managerjev pridobitnih podjetij, ki jo je izvedel Ložar (2002: 9). V Sloveniji nismo zasledili primerljivih raziskav, ki bi obravnavale management v komunalnem gospodarstvu, zato nam je raziskava predstavljala še večji izziv, za lažjo primerljivost pa smo v delu raziskave, kjer obravnavamo značilnosti managerjev, uporabili enako metodologijo, kot jo je uporabil Ložar (2002: 9), ki je na vzorcu 50 vodilnih slovenskih managerjev opredelil 15 najpomembnejših značilnosti slovenskih managerjev. Na ta način smo poskusili umestiti poglede managerjev javnih komunalnih podjetij v širši kontekst slovenskega managementa. Anketiranje smo izvedli na podlagi priporočil metodo-



Slika 1: Potrebne značilnosti managerjev v javnih komunalnih podjetjih (Vir: Anketa, 2007)

logije iz priročnika Raziskovanje v managementu (Es-terby-Smith, Thorpe in Lowe 2004: 152).

Anketni vprašalnik je sestavljen iz 94 vprašanj, pri čemer je uvodni sklop petih vprašanj določal osnovne značilnosti anketiranca, drugi sklop se je nanašal na vprašanje o ključnih značilnostih managerjev javnih komunalnih podjetij, tretji sklop je obravnaval odnos do različnih vidikov managementa, zadnji sklop pa je obravnaval ključne dejavnike, ki po mnenju managerjev javnih komunalnih podjetij vplivajo na uspešno vodenje podjetja.

Ciljno populacijo so predstavljali slovenski managerji v javnih komunalnih podjetjih na območju celotne Slovenije, kjer je bilo v letu 2005 v register vpisanih 55 podjetij. Anketne vprašalnike smo poslali anketirancem po elektronski ter po klasični pošti. Vrnili so nam 28 anketnih vprašalnikov, kar predstavlja 51 % vseh anketiranih.

Vsi odgovori so bili razvrščeni v petstopenjsko lestvico od 1 do 5, kjer je 1 pomenila najnižjo, 5 pa najvišjo oceno. Za statistično obdelavo podatkov smo uporabili programa Microsoft Excel 2003 in SPSS 11.0 za okolje Windows in za vsak odgovor izračunali srednjo vrednost ter standardni odklon, s katerima smo preverjali pomembnost posamezne spremenljivke.

Uvodoma nas je zanimalo, katere značilnosti morajo imeti managerji javnih komunalnih podjetij.

Mnenje vprašanih prikazujemo v sliki 1.

Iz slike 1 je mogoče opaziti, da se managerji javnih komunalnih podjetij zavedajo preteklih in prihajajočih sprememb in zato na svoji prioritetni listi zelo visoko postavljajo potrebo po vizionarstvu, obvladovanju sprememb, osebni karizmi ter odprtosti nazorov.

Strukturne in sistemske spremembe, ki zadevajo komunalno gospodarstvo po mnenju vprašanih zahtevajo določeno vizijo, kar nakazuje prisotnost občutka in zavedanja posameznih managerjev, da v teh spremembah sodelujejo in imajo vizijo, kako naj bi komunalno gospodarstvo v bodoče izgledalo. S tem je smiselno in logično

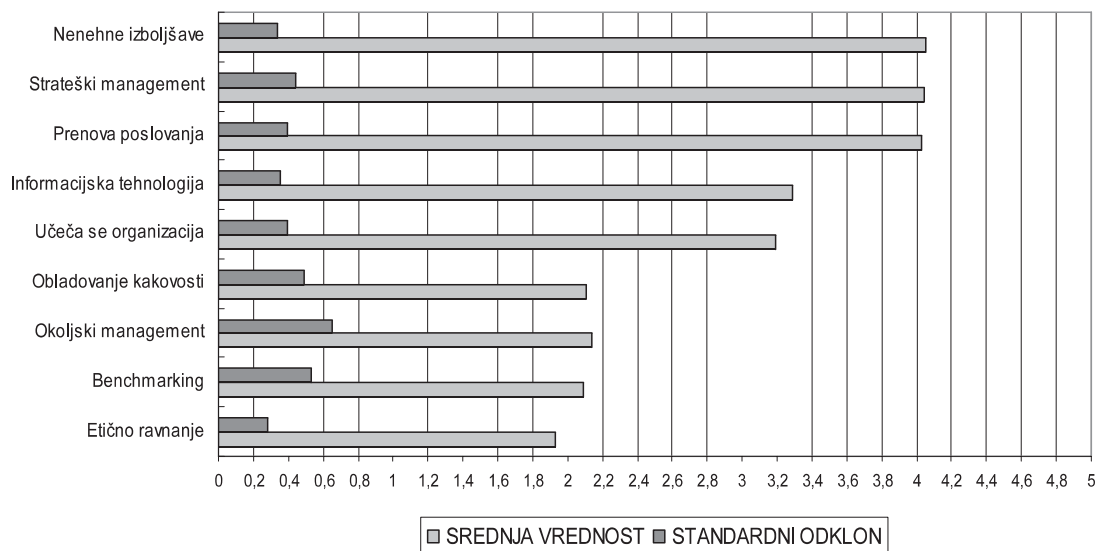
povezan tudi odgovor obvladovanje sprememb. Osebo karizmo so managerji v komunalnih podjetjih po pomembnosti postavili na tretje mesto (nadpovprečno), od osebnostnih lastnosti pa je po mnenju vprašanih pomembna tudi sposobnost motiviranja. Sposobnost odločanja so managerji komunalnih podjetij ocenili kot povprečno, razlog pa je najbrž v tem, da so managerji v javnih komunalnih podjetjih bolj omejeni pri sprejemanju odločitev, saj na njih vplivajo tako nadzorni sveti in mestni svetniki, kot tudi lokalna skupnost.

Etičnosti se managerji v javnih komunalnih podjetjih sicer zavedajo, v nadaljevanju pa bomo prikazali, da zavedst o etičnosti glede na naravo poslovanja javnih komunalnih podjetij kljub vsemu ni dovolj velika.

Sposobnost timskega vodenja je razumljivo slabo ocenjena in postavljena na enajsto mesto z oceno podpovprečno, prav tako, podpovprečno, je ocenjena tudi značilnost organizacijskih sposobnosti. Odgovor je smiseln, saj je organiziranost komunalnih podjetij veliko bolj regulirana, od organiziranosti pridobitnih podjetij.

Podpovprečno sta ocenjeni še sposobnosti pogajanja in delegiranja, pri čemer je še posebej vprašljiva vloga pogajalca pri managerjih javnih komunalnih podjetij pri pogajanjih z lokalnimi skupnostmi za stvari javnega pomena, kjer morajo interesi skupnosti prevladati nad političnimi interesi. Pri delegiranju je mogoče opaziti, da managerji v javnih komunalnih podjetjih pooblastila zadržujejo zase in s tem silijo podrejene k nepotrebnemu podrejanju. Podpovprečna ocena pomembnosti obvladovanja sposobnosti kadrovanja jasno nakazuje, da imajo managerji v javnih komunalnih podjetjih probleme pri ravnanju s človeškimi viri.

Če primerjamo rezultate naše raziskave z raziskavo, ki jo je izvedel Ložar (2002: 12-78) z managerji pridobitnih podjetij, lahko opazimo bistvene razlike v mnenju managerjev o značilnostih, ki naj bi jih imel posamezen manager. V Ložarjevi raziskavi so kot najpomembnejše tako



Slika 2. Prioritete managerjev v javnih komunalnih podjetjih (Vir: Anketa 2007)



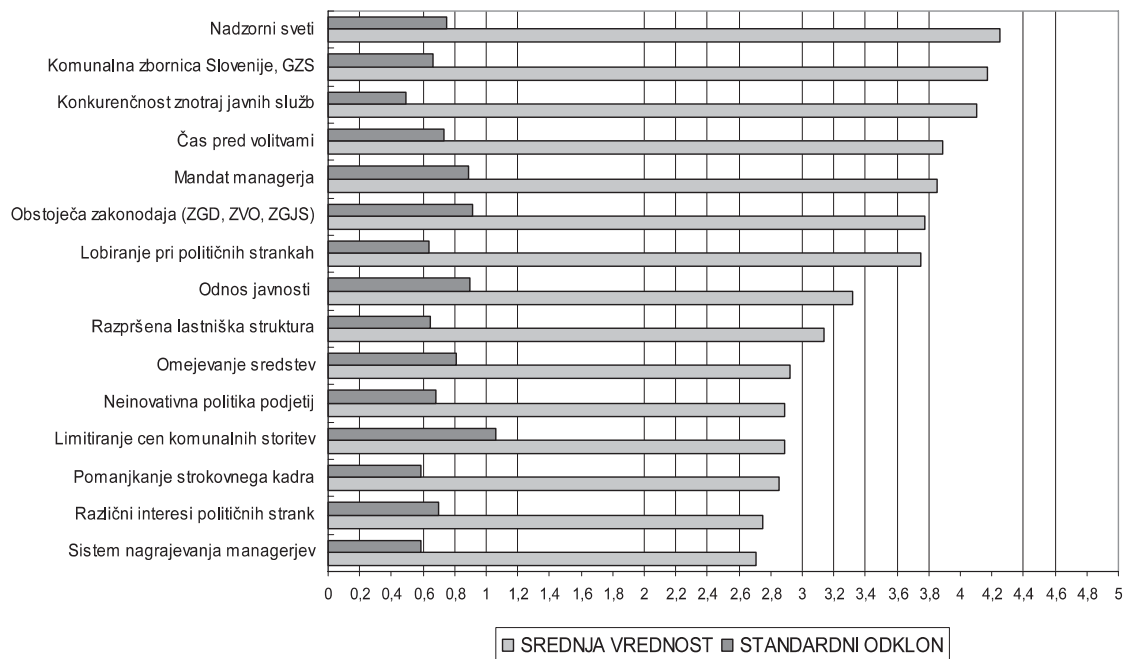
izpostavili predvsem sposobnost strateškega načrtovanja in odločanja, vizionarstvo, osebno karizmo in ciljno usmerjenost, značilnosti, ki so bile pri managerjih v komunalnih podjetjih ocenjene nadpovprečno, pa so bile izhajajoč iz Ložarjeve raziskave pri managerjih v pridobitnih podjetjih ocenjene neodločeno oziroma podpovprečno.

Nadalje so nas zanimale prioritete managerjev pri vodenju javnih komunalnih podjetij.

Slika 2 prikazuje, da managerji največji pomen pripisujejo nenehnim izboljšavam in strateškemu managementu. Iz odgovora izhaja, da se managerji trudijo svoje delo opravljati dobro, ne glede na vrsto omejitev, ki jih kot pravno-organizacijska oblika prinaša javno podjetje. V ospredju njihove pozornosti so poleg omenjenih tehnik bile tudi prenova poslovanja in informacijska tehnologija, koncept učeče se organizacije, kot mehak pristop k spreminjanju organizacije in kot proces nenehnega učenja, ki

zajema vse dele organizacije (Garvin 1993, 78-91) pa je bil po pomembnosti rangiran nekje v sredino. Benchmarkingu so managerji pripisali majhen pomen, vzrok pa je možno pripisati nerazumevanju ali pa odsotnosti konkurenčnega pritiska med javnimi podjetji, ki bi jih prisilil k primerjanju z najboljšimi. Presenetila sta odgovora, ki nakazujeta majhno pomembnost etičnega in okoljskega ravnanja managerjev nasproti ostalim ponujenim odgovorom. Managerji, kot vodilni ljudje v podjetju, bi se morali posledic uničevanja in neprimerne ravnanja z okoljem zelo dobro zavedati, čeprav odgovor verjetno rezultira iz monopolnega položaja podjetij na trgu, ki od njih ne zahteva potrebnega certifikata kakovosti.

Zanimal nas je tudi vpliv posameznih dejavnikov na uspešnost vodenja podjetja. Rezultate prikazujemo v nadaljevanju.



Slika 3. Vpliv na uspešnost vodenja (Vir: Anketa)

Z zornega kota organiziranosti komunalnega sistema imajo po mnenju vprašanih največji vpliv na vodenje nadzorni sveti in Komunalna zbornica Slovenije. Ena izmed ovir pri poslovanju javnih komunalnih podjetij je nerazumevanje lastnikov javnih podjetij, kaj javno podjetje dejansko je. Pri nas je zlasti prisotno mešanje in enačenje javnega podjetja z neprofitnim sektorjem kot so šolstvo, vrtci in podobno. Vmešavanje lastnikov v politiko vodenja in strategijo razvoja zato velikokrat ovira nadaljnji razvoj, problem vodenja javnih komunalnih podjetij v okolju pa izhaja iz dvojne vloge lokalne skupnosti v podjetju. Na eni strani se lokalna skupnosti pojavlja kot regulator dejavnosti, ki jo opravlja javno podjetje, to je gospo-

darska javna služba, na drugi strani pa kot njegov ustanovitelj torej lastnik kapitalskega deleža kot delničar.

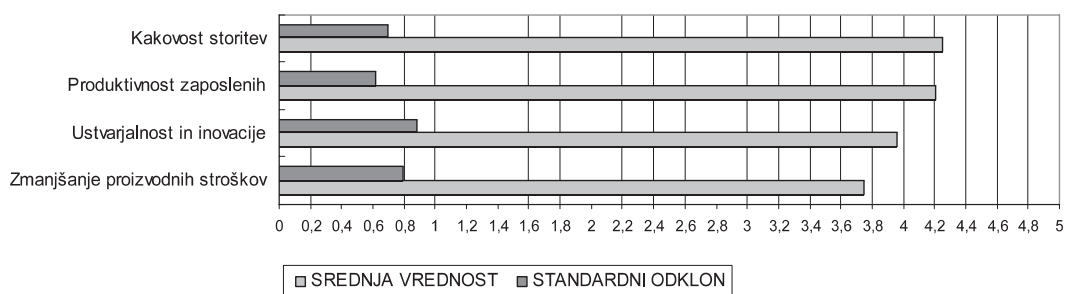
Splošen občutek, da politične stranke vplivajo na vodenje komunalnih podjetij je naša raziskava delno potrdila, saj je pomen predvolilnega obdobja in lobiranje pri političnih strankah uvrščen razmeroma visoko. Po drugi strani pa so vplivi strankarskih interesov zelo nizko ocenjeni.

Za razliko od gospodarskih družb ima na delovanje komunalnih podjetij zelo velik vpliv obstoječa zakonodaja, kar potrjujejo tudi odgovori anketirancev. S tem pa je posredno povezano vprašanje o razpršenosti lastništva in

potencialne privatizacije. Anketiranci postavljajo to problematiko bolj v sredino. Zanimivo, je vpliv konkurence med samimi javnimi službami postavljen zelo visoko. Managerji torej razumejo pozitivne vplive konkurence, vendar le v omejenem obsegu v okviru javnih služb. Tukaj so po razmišljanju zelo blizu managerjem v gospodarskih družbah, ocena, da limitiranju cen komunalnih storitev ne pripisujejo posebnega pomena, pa je nekoliko manj razumljiva.

Na rep svojih prioritiet so vprašani managerji postavili pomanjkanje strokovnega kadra, neinovativnost in sistem nagrajevanja managerjev, kar nakazuje, da se jim kadrovske vidiki ne zdijo pretirano pereči.

Že zgoraj smo omenili, da se vprašani managerji zavedajo pomembnosti strateškega managementa, posebej pa nas je zanimalo še, kolikšen pomen pripisujejo posameznemu strateškemu cilju pri uveljavljanju strateškega managementa.



Slika 4. Pomen posameznega strateškega cilja (Vir: Anketa 2007)

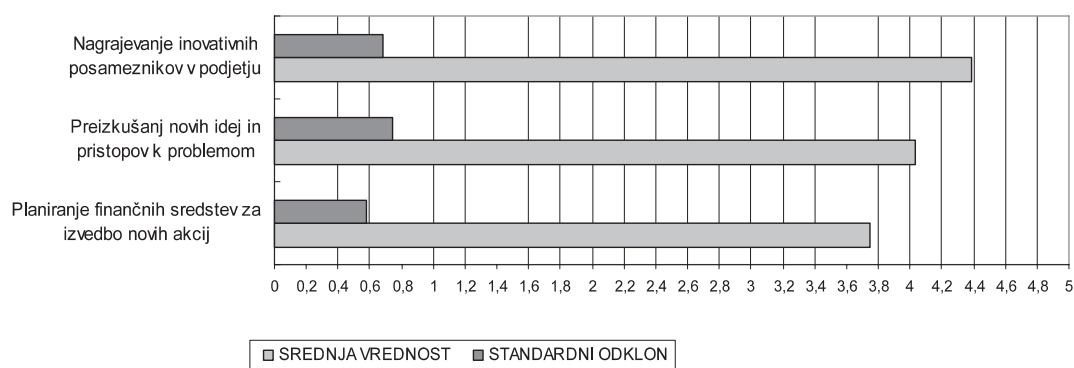
Glede na to da strateški cilji izhajajo iz poslanstva in narave delovanja podjetij je logično, da so vprašani kakovost storitev, kot strateški cilj, po pomembnosti rangirali najvišje. Zelo blizu omenjenemu cilju je bila rangirana produktivnost zaposlenih, ki je po mnenju vprašanih prav tako zelo pomembna pri uveljavljanju strateškega managementa, sledita pa ustvarjalnost in inovacije ter zmanjševanje proizvodnih stroškov. Širša javnost ima sicer večkrat občutek, da managerji javnih podjetij kakovosti storitev, ki jih nudijo, posvečajo premalo pozornosti, predvsem zaradi njihovega monopolnega položaja, pa vendar iz odgovorov vprašanih vidimo, da po njihovem mnenju temu ni tako.

Zanimalo nas je tudi mnenje managerjev o pomenu, ki ga pripisujejo posamezni postavki za uveljavljanje stal-

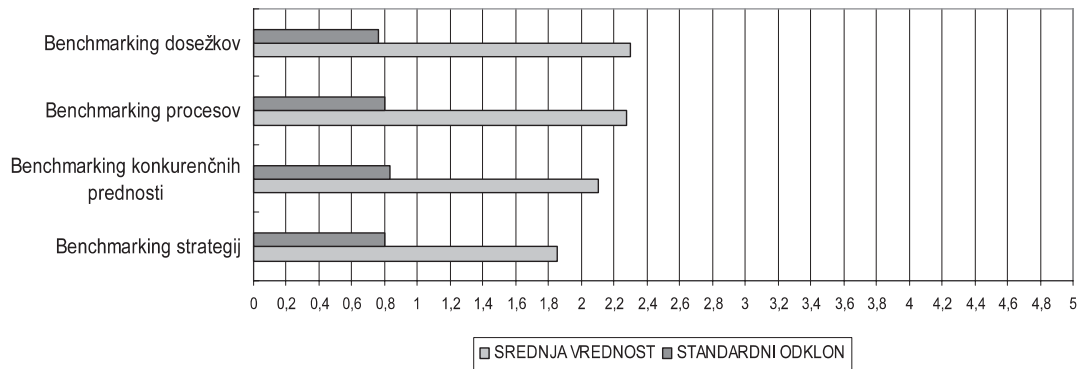
nih sprememb, izboljšav in prenove poslovanja. Odgovore prikazujemo v nadaljevanju.

S slike 5 je razvidno, da anketiranci managementu ne-nehnih izboljšav pripisujejo razmeroma velik pomen, saj srednja vrednost združene spremenljivke znaša 4,05 s standardnim odklonom 0,34. Najvišje so postavili nagrajevanje inovativnih posameznikov, na zadnje mesto pa so managerji javnih komunalnih podjetij postavili trditev planiranje finančnih sredstev.

Tudi odnos do benchmarkinga posredno kaže na odnos managerjev javnih komunalnih podjetij do okolice, predvsem pa kaže na njihovo željo po primerljivosti njihovih storitev. Katere vrste benchmarkinga managerji najpogosteje uporabljajo v podjetju, prikazujemo na sliki 6.



Slika 5. Prioritete managementa (Vir: Anketa 2007)



Slika 6. Benchmarking (Vir: Anketa 2007)

Na sliki 6 vidimo, da so vprašani managerji komunalnih podjetij najpogosteje uporabili benchmarking dosežkov in benchmarking procesov. Benchmarking sicer ni primeren zgolj za podjetja, ki poslujejo v konkurenčni dejavnosti, temveč tudi za tista, ki so bolj ali manj zaščitena pred konkurenco (javna podjetja). Ker ta podjetja niso izpostavljena konkurenčnim silnicam, ki bi jih silile v prilagajanje in stalno povečevanje svoje poslovne učinkovitosti, jim ravno izsledki benchmarkinga omogočajo, da relativno ovrednotijo svojo poslovno uspešnost in učinkovitost ter si postavijo ustrezne cilje in izboljšave.

Zanimal nas je tudi odnos managerjev do informacijske tehnologije.

S slike 7 je razvidno, da so managerji javnih komunalnih podjetij informacijski tehnologiji pripisali srednje velik pomen (srednja vrednost združene spremenljivke znaša 3,29). To je zagotovo ponovno posledica dejstva, da so javna podjetja na trgu zaščitena in da globalizacija in vdor tujega kapitala za njih ne prinaša tako velike grožnje. Kljub vsemu bi bilo tudi za tovrstna podjetja dobro, da se managerji začnejo zavedati, da konkurenčno prednost da-

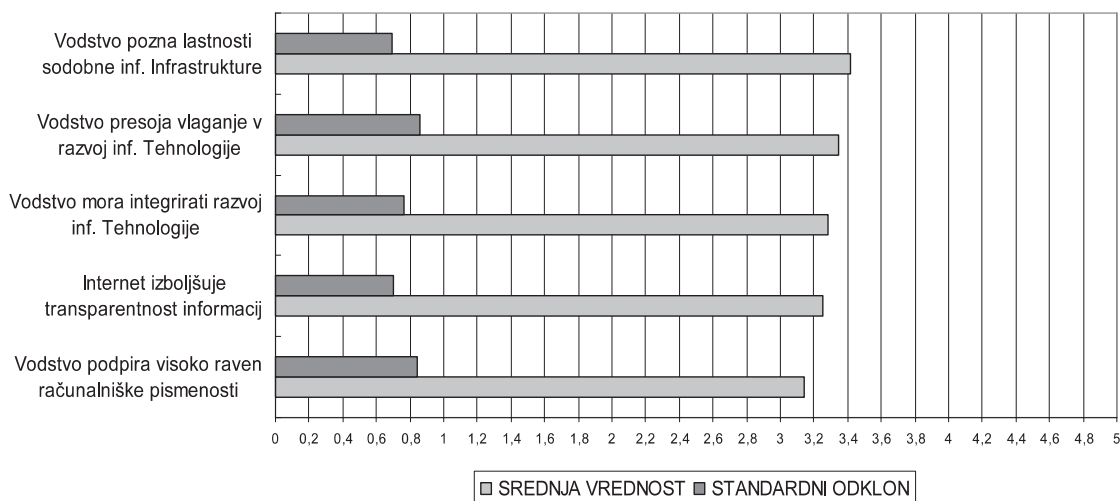
nes vse bolj dosejajo podjetja, v katerih ima večina zaposlenih osvojeno visoko raven računalniške pismenosti.

Že zgoraj smo omenili, da etičnemu ravnanju managerji v komunalnih podjetjih ne pripisujejo pomembne vloge, v nadaljevanju pa podrobneje prikazujemo mnenje vprašanih o pomenu etičnega ravnanja managementa.

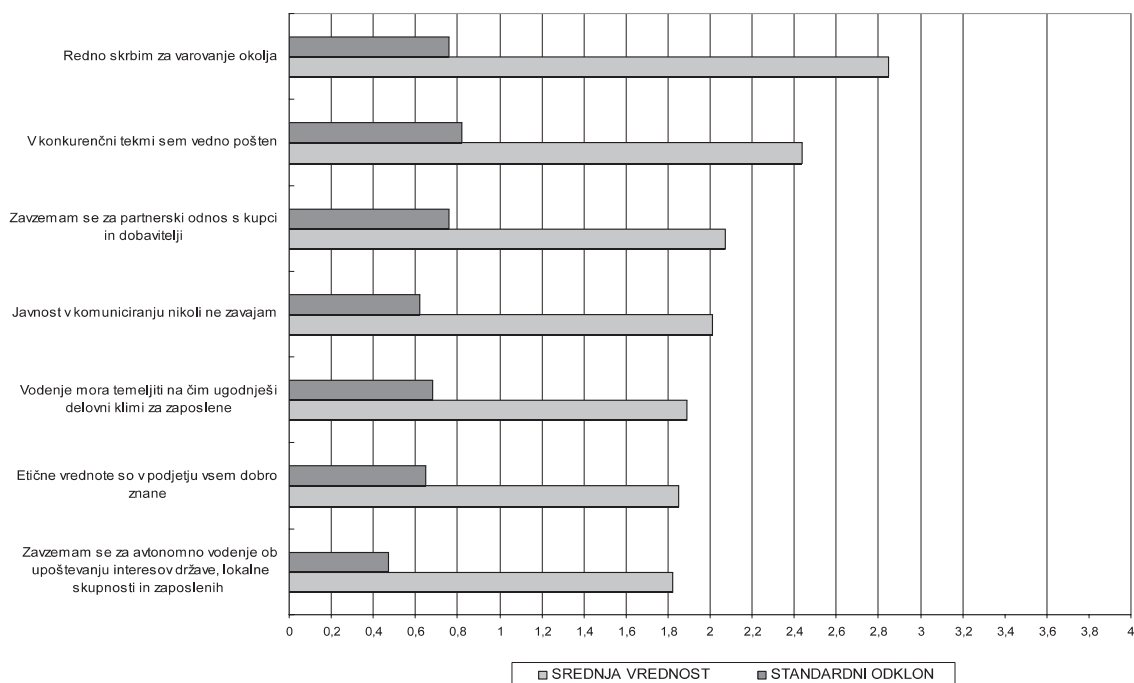
Podobno kot zgoraj, se je tudi pri tem vprašanju pokazalo, da managerji javnih komunalnih podjetij etičnemu ravnanju pripisujejo zelo majhen pomen. Srednja vrednost združene spremenljivke tako znaša le 1,93, standardni odklon pa 0,28.

V zaključku prikazujemo mnenje vprašanih managerjev o svojih sodelavcih oziroma managerjih na nižjih ravneh, s katerimi sodelujejo v podjetju.

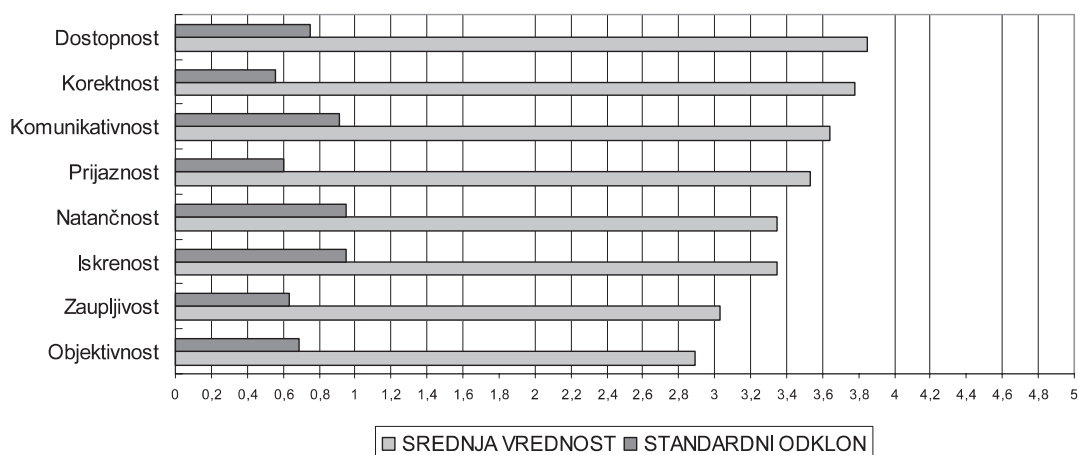
Kot vidimo, so po mnenju vodilnih managerjev lastnosti njihovih podrejenih managerjev zelo povprečne. Managerji so tako kot najpogostejšo lastnost svojih sodelavcev omenili korektnost, dostopnost, komunikativnost in prijaznost, dokaj visoko pa so ocenili tudi natančnost in iskrenost. Najslabše ocenjeni lastnosti sta bili objektivnost in zaupljivost sodelavcev, kar je presenetljivo, saj sta ravno omenjeni lastnosti lahko ključnega pomena za podjet-



Slika 7. Odnos do informacijske tehnologije (Vir: Anketa 2007)



Slika 8. Etično ravnanje managementa (Vir: anketa 2007)



Slika 9. Ocenjene lastnosti podrejenih managerjev (Vir: Anketa 2007)

je, ki želi prehitovati druge in v poslovni tekmi dosegati najboljše rezultate.

## 4 Sklep

Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami se najbolj opazijo v različnih ciljih. Pri tem je zanimivo, da so cilji pridobitnih organizacij v bistvu enostavni in usmerjeni v dolgoročni dobiček, cilji javnih podjetij pa so veliko bolj neopredeljeni in tudi nejasni.

Prispevek prikazuje, da manj konkurenčno in politično precej obarvano okolje, v katerem delujejo managerji javnih komunalnih podjetij, vezanost na mesta in naselja,

izrazito monopolni položaj, prepletanje osebne in javne porabe, problem dobička in akumulacije ter neposredna povezanost proizvajalca in porabnika komunalnih storitev bistveno vplivajo na način razmišljanja in delovanje managerjev v javnih komunalnih podjetjih.

Razlike med značilnostmi managerjev javnih komunalnih podjetij, ki smo jih spoznali z našo raziskavo in značilnostmi managerjev pridobitnih podjetij, ki jih je proučeval Ložar, so vidne. Za managerje javnih komunalnih podjetij tako velja, da se zavedajo preteklih in prihajajočih sprememb in zato na svoji prioriteten listi zelo visoko postavljajo potrebo po vizionarstvu, obvladovanju sprememb, osebni karizmi ter odprtosti nazorov. Po drugi strani pa so managerji pridobitnih podjetij predvsem do-



bri v strateškem načrtovanju in odločanju, kjer imajo managerji komunalnih podjetij veliko manjši maneverski prostor. Na uspešno vodenje v komunalnih podjetjih vplivajo različni dejavniki, po mnenju vprašanih pa so nadzorni sveti, komunalna zbornica Slovenije ter konkurenčnost znotraj javnih služb tisti dejavniki, ki na kvaliteto vodenja najbolj močno vplivajo.

Informacijski tehnologiji in etičnemu ravnanju so managerji javnih komunalnih podjetij pripisali le srednje velik pomen, verjetno zato, ker konkurenčna tekma na trgu za njih ni tako velika kot za pridobitna podjetja. Korektnost, dostopnost, komunikativnost in prijaznost sodelavcev pa so po mnenju vodilnih managerjev tiste lastnosti, ki odlikujejo managerje na nižjih ravneh.

čeprav so javna podjetja še vedno nekoliko odmaknjena od konkurence, s katero se srečujejo pridobitne družbe, lahko opazimo, da tudi managerji javnih komunalnih podjetij postopoma spreminjajo miselnost in delovanje ter začenjajo iskati nove načine za doseganje poslovne uspešnosti. Na eni strani se tako prilagajajo spremembam, ki smo jim priča na področju komunalnega gospodarstva in uvajajo elemente konkurenčnosti in racionalnosti. Na drugi strani pa je v mnogih odgovorih v raziskavi kljub vsemu opazen premočan občutek gotovosti, ki jim ga daje monopolni položaj oziroma nekonkurenčni trg, na katerem delujejo.

## Literatura

- Aaker, D. A. 1998. *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley and Sons.
- Arellano-Gault, D. 2000. *Challenges for the new public management*. Organizational culture and the administrative modernization program in Mexico city (1995-1997). *American Review of Public Administration*, **30** (4): 400-413.
- Bailey, S. J. 1995. *Public sector economics*. London: Macmillan.
- Bedain, G. A. 1995. *Management: 3 rd. Ed.* Orlando: The Dryden Press.
- Bennis, W. in J. Goldsmith, 1997. *Learning to Lead: A workbook On Becoming A Leader*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Davenport, T. H. in L. Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Deno, K. T. in S. L. Mehay. 1987. Municipal Management Structure and Fiscal Performance: Do City Managers Make a Difference? *Southern Economic Journal*, **53** (3): 627-642.
- Esterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2004. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Feenstra, R. C. 2007. *Globalization and Its Impact on Labor*. Global Economy Lecture 2007, Vienna Institute for International Economic Studies, Vienna, February. Dostopno na: <http://www.econ.ucdavis.edu/faculty/fzfeens/papers.html>.
- Garvin, D. A. 1993. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review* **4** (4): 78-91.
- Gorg, B. 1989. *Zukunft des Managers-Manager der Zukunft*. Wien: Ueberreuter.
- Hammer, M. in J. Champy. 1993. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. London: Nicholas Brealey Publis.
- Hickman, C. R. 1992. *Mind of a manager soul of a leader*. New York: John Wiley&Sons, Inc.
- Jennifer, G. M. in G. R. Jones. 1999. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. London: Addison-Wesley Publishing.
- Kelly, J. in Wanna, J. 2000. New public Management and the politics of Government Budgeting. *International Public Management Review*. Vol.1. Is 1.
- Lyons, M. 2004. *Towards Better Management Public Sector Assets*. A Report to the Chancellor of the Exchequer.
- Ložar, B. 2002. *Značilnosti slovenskega managerja kot voditelja ljudi*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Nordstrom, A. K. in Riddestrale, J. 2001. *Ta nori posel: Ko zaigra talent, Kapital pleše*. Ljubljana: GV Založba.
- Poister, T. H., G. Streib. 1994. Municipal Management Tools from 1976 to 1993: An Overview and Update, *Public Productivity & Management Review* **18** (2): 115-125.
- Poister, T. H., G. Streib. 2005. Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. *Public Administration Review*, **65** (1): 45-56.
- Rees, R. 1998. *Public Enterprise Economics*. Oxford: Phillip Allan Publishers Limited.
- Reichard, C. 2003. Local public management reforms in Germany. *Public Administration* **81** (2): 345-363.
- Schedler, K. in I. Proeller. 2007. Public management as a Cultural Phenomenon Revitalizing Societal Culture in international public management research. *International Public Management Review*. Vol 8. Is. 1
- Svetličič, M. 1996. *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno publicistično središče.

---

**Branko Pivljaković** je spec. diplomiral na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede, smer Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov. Zaključuje magistrski študij na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management Koper. Zaposlen je na Policijski upravi v Mariboru na PP Maribor I kot policijski inšpektor za področje cestnega prometa.

---

**Cene Bavac** je izredni profesor na Fakulteti za management Koper, Univerza na Primorskem, Fakulteti za računalništvo in informatiko, Univerza v Ljubljani, Fakulteti za upravo, Univerza v Ljubljani. Njegovo delo obsega več kot 200 bibliografskih enot: monografije, znanstvene in strokovne članke, predavanja na znanstvenih in strokovnih konferencah, študijsko gradivo, mentorstvo na dodiplomskem in podiplomskem študiju ter dodatnih usposabljanj.

# Upravljanje in delovanje sistema pristaniških kontejnerskih terminalov

Bojan Beškovnik

Intereuropa d.d., Vojkovo nabrežje 32, 6000 Koper, bojan.beskovnik@intereuropa.si

Teoretsko zastavljen članek razpravlja o pomembnih spremembah pri upravljanju pristaniških kontejnerskih terminalov, ki so pod velikim pritiskom mednarodne trgovine, da postanejo vse bolj aktivni vmesni člani transportne verige. Postati morajo zmogljivi in stroškovno učinkoviti logistični centri, kjer je omogočeno učinkovito povezovanje vseh načinov transporta. Članek podaja konkretne teoretične predloge za opredelitev procesov in podsistemov pristaniških kontejnerskih terminalov, ki služijo pristaniškemu menedžmentu pri razvoju primernih modelov procesov dela in strategij, da se doseže najboljše rezultate delovanja. Poleg tega je v članku razvit model podpore odločitvam, da se omogočil podporo menedžmentu terminala, pri vrednotenju najboljših razvojnih in investicijskih odločitev ter simulacijski model, kot orodje za iskanje možnosti optimizacije in planiranja pristaniških kontejnerskih terminalov. S primerno aplikacijo spoznanj se lahko doseže zniževanje stroškov delovanja sistema in višjo kvaliteto storitev celotnega sistema.

**Ključne besede:** pristaniški kontejnerski terminali, upravljanje, investicije, model optimizacije

## 1 Uvod

Pravilna in brezhibna organizacija dobave materiala ter distribucija končnih izdelkov zelo pomembno vpliva na proizvodni proces podjetja in hkrati vpliva na zniževanje stroškov podjetja, ki se zrealizirajo tudi skozi ceno posameznega proizvoda. Pri 10%-ni stopnji dobička ima zmanjšanje nabavnih stroškov za 100.000 enot enak vpliv kot povečanje prodaje za milijon enot (Lindič, 2003). Pomembno funkcijo pri tem predstavljajo oskrbovalne verige, katerih sestavni člen so tudi pristanišča oz. pristaniški kontejnerski terminali. Le-ti so v funkciji začetno-končnih točk v transportni verigi.

Pristanišča so skupek kompleksnih dejavnosti, katere imajo poglobitveni cilj zagotoviti ekonomično in hitro povezavo med morjem in kopnim. Tako jih je potrebno neprestano prilagajati tehničnim in tehnološkim spremembam v prometu. Prav zaradi tega so pogosto predmet raziskav, s ciljem, da se poveča učinkovitost poslovanja celotnega pristanišča. Slednje velja tudi za kontejnerske terminale, kot sestavne dele pristaniškega sistema, ali kot samostojne sisteme.

Pri analiziranju delovanja pristanišča se pogosto srečuje ekonomske in tehnološke težave, kot posledica neprestanega intenzivnega razvoja mednarodnega gospodarstva, novih transportnih sredstev in načinov rokovanja s tovorom. Tudi pristanišča so podvržena pritiskom mednarodne trgovine in sodobnih oblik premagovanja prostora. Poleg tega morajo pristanišča zagotoviti dejavnosti premagovanja časa, kar pogojuje iskanje novih in učinko-

vitejših tehnologij dela. Vsi naštetih dinamični dejavniki narekujejo potrebo po strokovnem upravljanju terminalov ter po ustrezni in učinkoviti postavitvi delovnih procesov.

## 2 Opredelitev funkcije in procesov za uspešno upravljanje in delovanje pristaniških kontejnerskih terminalov

Zmogljivost in tip kontejnerskega terminala določa več medsebojno povezanih dejavnikov, ki izhajajo iz geo-prometnega položaja terminala, gravitacijskega območja blagovnih tokov in iz skupnih prometnih potreb. Kontejnerski terminal se lahko v funkciji prevoznega procesa opazuje iz različnih vidikov (Jakomin, Zelenika in Medeot, 2002):

- z vidika gibanja prevozno manipulacijskih enot;
- glede na pogostost prispetij in odprav ter s tem povezanega ritma in frekvence operacij;
- z vidika analize tehnologije, ki se jo uporablja na terminalu;
- z informacijskega vidika;
- z vidika delokroga poslov in nalog;
- z vidika dostopnosti ali pristopnosti določenih oblik prevoza idr.

Značilnosti pristaniških kontejnerskih terminalov so povezane z vrsto in generacijo plovila, številom in dolžino privezov, pretovorno mehanizacijo, z dejavnostmi ob

sprejemu in odpravi plovila ter kopenskih prevoznih sredstev, izobraženostjo in usposobljenostjo delovne sile itd. Te dejavnosti lahko potekajo z neposrednim pretovarjanjem tovora v/na plovilo, s kopenskih transportnih sredstev ali z odlaganjem tovora na odlagališču in kasnejšo dostavo do priveza. Hitrost in učinkovitost manipulativnih dejavnosti je odvisna od zmogljivosti (prepustne moči) operativne obale, velikosti odlagališča in sposobnosti pretovorne mehanizacije. (Choi, 2003)

Pristaniški kontejnerski terminal se lahko opredeli kot sistem, saj izpolnjuje sledeče pogoje:

- predstavlja zaključeno celoto, ki je sestavni del večje celote – pristanišča;
- je v interakciji z zunanjimi subjekti in s svojim delovanjem omogoča obstoj ter delovanje zunanjih sistemov;
- gre za skupek tehničnih, tehnoloških, organizacijskih, ekonomskih in pravnih elementov, ki so medsebojno povezani;
- sestavljen je iz posameznih elementov in podsistemov, med katerimi je prisotna neprestana interakcija in odvisnost;
- deluje z osnovnim ciljem, to je pretovor zabojnikov z ladje na kopenska prevozna sredstva in obratno.

Nujno je poznavanje značilnosti pristaniškega kontejnerskega terminala kot sistema, da bi se lahko izbral primeren pristop in metodologija upravljanja terminala ter postavitve primernih procesov dela. Pristaniški kontejnerski terminal je (Mrnjavac, 2001):

- dinamični sistem, v katerem se neprestano dogajajo spremembe (število ladij na sidrišču in privezu, status in število zabojnikov na skladiščnem prostoru, število in vrsta kopenskih vozil, število zaposlenih, število in vrsta pretovorne mehanizacije ipd.);
- stohastični sistem, saj se vhod/izhod lahko opredeli le z določeno verjetnostjo;
- odprti sistem, ki neprestano ustvarja mnoge povezave z okoljem (pristaniščem, ladjarji, kopenskimi prevozniki, gospodarskimi subjekti in ostalimi, ki sodelujejo pri premeščanju tovora);
- družbeni sistem, saj so njegovi elementi materialne narave in človekom, kot sestavnim delom delovnega procesa;
- sistem, ki je usmerjen k doseganju zastavljenega cilja (pretovor zabojnikov med posameznimi prometnimi panogami);
- sestavljeni sistem, saj je sestavljen iz več elementov, med katerimi mnogi predstavljajo celote in se jih lahko opredeli kot posamezne podsisteme.

## 2.1 Opredelitev podsistemov pristaniških kontejnerskih terminalih

Kontejnerski terminal je najpogosteje sestavljen iz treh celot, ki imajo lastnosti sistema. Ti podsistemi se med posameznimi kontejnerskimi terminali razlikujejo, vendar se

pri vseh pojavljajo v isti funkciji. Podsistemi pristaniškega kontejnerskega terminala so:

- podsistem priveza oziroma operativne obale;
- podsistem skladišča in
- podsistem primopredajnega področja za kopenska transportna sredstva.

Vsi trije podsistemi predstavljajo tehnološko-organizacijske celote, brez katerih pristaniški kontejnerski terminal ne bi mogel opravljati svoje osnovne funkcije. Poleg navedenih podsistemov kontejnerski terminal občasno zajema še dodatne elemente, ki doprinejajo k učinkovitosti dela ali večji tržni atraktivnosti terminala. Podsistem priveza (operativne obale) zajema priveze, obalna dvigala in nakladališče ter vse pripadajoče procese. Podsistem skladišča je v neposredni povezavi s podsistemom priveza in primopredajnega območja. Gre za področje odprtega skladišča, katerega osnovni namen je skladiščenje zabojnikov zaradi nadaljnje odpreme po morju ali kopnem. Podsistem primopredajnega območja za kopenska vozila se lokacijsko in tehnološko naslanja na podsistem skladišča. Občasno se medsebojni procesi prepletajo in je nemogoče postaviti točno mejo med podsistemoma.

Vsak od omenjenih podsistemov ima svoj namen poslovanja kakor celota, vendar se v ekonomskem smislu ne morejo pojavljati kakor samostojni elementi in ponujati samo svoje storitve. Med njimi mora delovati najvišja stopnja povezanosti in usklajenosti, ki omogoča najučinkovitejše delovanje pristaniškega kontejnerskega terminala. Usklajenost in povezanost se izražata skozi hitrost dela pretovornih sredstev, njihovo število na terminalu, lokacijsko razporeditev mehanizacije in stavbnih objektov, razporeditev skladišč in prometnic, ipd. Usklajeno delovanje omogoča planiranje prepustne moči posameznega podsistema in s tem tudi celotnega kontejnerskega terminala, kar predstavlja poglobitveno nalogo upraviteljev pristaniških kontejnerskih terminalov.

## 2.2 Opredelitev procesov na pristaniških kontejnerskih terminalih

Procesi predstavljajo delovanje sistema in omogočajo opravljanje in doseganje njegove funkcije. Med sistemom in njegovo okolico ter znotraj sistema se neprestano pojavljajo tokovi materiala, energije in informacij. Tudi za sistem kontejnerskega terminala velja, da so prisotni različni tokovi, brez katerih ne bi bilo mogoče opravljati osnovne dejavnosti pretovora zabojnikov. Pri tem pa je mogoče ločiti procese, brez katerih sistem kontejnerskega terminala ne bi mogel delovati in manj pomembne procese, ki vplivajo le na uspešnost delovanja sistema. Procese v sistemu pristaniškega kontejnerskega terminala je možno razdeliti na (Mrnjavac, 2001):

- procese, glede na vlogo v funkciji sistema in
- procese, glede na podsisteme pristaniškega kontejnerskega terminala.

Procese, glede na vlogo v funkciji sistema pa je mogoče dodatno razdeliti na:

- glavne (primerne),

- pogojno glavne in
- vzporedne (sekundarne).

Glavne procese na pristaniškem kontejnerskem terminalu predstavljajo procesi manipuliranja zabojnikov, ki omogočajo izpolnitev osnovne funkcije sistema. Glavni procesi se bistveno ne razlikujejo po posameznih svetovnih pristaniških kontejnerskih terminalih, opazna je le razlika tam, kjer je na pristaniškem kontejnerskem terminalu prisoten še rečni promet. Na manipuliranje z zabojniki se navezujejo še nekateri dodatni procesi (pogojno glavni), ki vplivajo le na učinkovitost poslovanja pristaniškega kontejnerskega terminala. Te procese se lahko opredeli kot: polnjenje in praznjenje zabojnikov na skladišču, prenos polnih in praznih zabojnikov med skladiščem za zabojnike in zbirnim skladiščem itd..

### 3 Vpliv okolice na upravljanje in delovanje pristaniških kontejnerskih terminalov

Na delovanje pristaniškega kontejnerskega terminala vplivajo posamezni nad-sistemi, katerih sestavni del je tudi sam, in ostali sistemi pomorskega in prometnega sistema ter mnogi drugi pojavi iz okolice. Med pristaniškim kontejnerskim terminalom in okolico se neprestano odvijajo procesi pretoka polnih in praznih zabojnikov, tovara, sprejema in postrežbe kopenskih transportnih sredstev, zaposlovanja delovne sile, itd. Terminal mora razvijati in neprestano ohranjati veze z okolico, saj so le-te zagotovilo za uspešno poslovanje in nadaljnji razvoj terminala ter celotnega pristanišča.

Med nad-sistemi pristaniškega kontejnerskega terminala je zelo pomemben nacionalni gospodarski sistem, ki določa velikost in strukturo blagovnih tokov. Z globalizacijo svetovnega gospodarstva je prišlo tudi do velikega vpliva mednarodnega gospodarskega sistema na razvoj in delovanje kontejnerskih terminalov. Tako je možno ugotoviti, da mednarodno in nacionalno gospodarstvo posredno vplivata na tehnološki profil in prepustno moč pristaniškega kontejnerskega terminala.

V večini primerov je kontejnerski terminal sestavni del pristaniškega sistema. Povezanost s pristaniščem je lahko zelo velika ali pa minimalna, odvisno od organizacijske oblike in lastniške strukture v pristanišču. Na delovanje pristanišča in pristaniškega kontejnerskega terminala zelo pomembno vplivajo sistemi regionalnega in svetovnega linijskega pomorskega ladjarstva in sistemi kopenskega prevoza. Linijski morski promet določa delovanje in poslovanje terminala, saj večje število dotikanj linijskih ladij olajšuje komercialno dejavnost pristanišča pri iskanju novih partnerjev in novih blagovnih tokov. Geografska pozicija terminala je v direktni odvisnosti od števila linijskih povezav z najpomembnejšimi svetovnimi in regionalnimi terminali (Mcconville, 1998).

Sistem kopenskega prevoza dvosmerno vpliva na poslovanje pristaniškega kontejnerskega terminala. Kopenske prometnice določajo velikost in kvaliteto potencialne

gravitacijskega območja, medtem ko število kopenskih prevoznih sredstev, v kombinaciji s poslovno politiko pristanišča oziroma terminala, določajo dimenzije gravitacijskega zaledja.

Na pristaniški kontejnerski terminal vplivajo še mnogi pojavi iz okolice, kot so:

- znanstveni in tehnični napredek,
- lokacija in razpoložljiva površina za gradnjo terminala,
- število in lastnosti kontejnerskih terminalov v bližnji in daljni okolici,
- lokalna, nacionalna in regionalna prometna politika,
- lastniška in upravljavska struktura pristanišča ter politika pristanišča kot sistema.

Znanstveni in tehnični napredek narekujeta spremembe in uporabo sodobnejših manipulativnih sredstev ter novih gradbenih oziroma infrastrukturnih rešitev. Mnoge pretovorne in transportne naprave oziroma sredstva se s časom opuščajo in nadomeščajo s fleksibilnejšimi, zmogljivejšimi in bolj ekonomičnimi sredstvi, ki se morajo uporabljati predvsem zaradi znanstveno-tehničnega napredka pri razvoju in izgradnji sodobnih kontejnerskih ladij.

Lokacija in razpoložljiva površina omogočajo razvoj skozi daljše časovno obdobje in v skladu z letnim prometom pretovora kontejnerjev. Pri izgradnji novih pristaniških kontejnerskih terminalov je lokacija terminala odvisna od zmožnosti sprejema kontejnerskih ladij in od zmožnosti povezave z mrežo kopenskih prometnic. Razpoložljiva površina določa obliko terminala ter lokacijsko razporeditev posameznih podsistemov.

Obstoj drugih kontejnerskih terminalov v neposredni bližini konkurenčno vpliva na delovanje terminala, saj imajo vsi pristaniški kontejnerski terminali v neposredni bližini določen del skupnega gravitacijskega zaledja. Slednje pomeni, da vsak upravitelj kontejnerskega terminala skuša izoblikovati svojo poslovno strategijo, s katero bi lahko omogočil večjo konkurenčnost na skupnem trgu. Pri tem pa mora poiskati optimalne rešitve delovanja terminala kot sistema, da lahko doseže atraktivnejše in cenejše storitve.

Prometna in pristaniška politika zajemata metode za doseganje ciljev povečanja prometa in rasti celotnega nacionalnega gospodarstva. V kolikor ni jasno definirane pristaniške politike, lahko pride do neenakomernega in neusklajenega delovanja pristanišča in s tem posameznega terminala, kar pa lahko privede do intenzivnega razvoja ali pa celo do nazadovanja dejavnosti.

Lastniška in upravljavska struktura pristanišča vplivata na razvojno politiko, ki se odraža skozi investicije, poslovne odločitve in dolgoročno usmerjenost delovanja. Zelo pomemben je odnos države do razvoja in delovanja pristaniškega kontejnerskega terminala, saj lahko država s svojimi ekonomskimi in davčnimi posegi regulira njegov razvoj. Pri tem pa določa, ali naj posamezni kontejnerski terminal zadovoljuje le nacionalne potrebe, ali naj igra pomembno vlogo tudi v regionalnem in mednarodnem gospodarstvu.



## 4 Vpliv in pomen investicij na razvoj pristaniških kontejnerskih terminalov

Razvoj kontejnerskih terminalov se lahko doseže le z neprestanim vlaganjem. Običajno gre za dolgoročno planska vlaganja, tako s strani države kot privatnega sektorja. Pomorska industrija ima podobne lastnosti kakor ostale transportne panoge, saj imajo ladje bistveno krajše ekonomsko življenje v primerjavi s fiksno infrastrukturo oziroma terminalom. Posebnost posameznih terminalov je izredno dolga ekonomska življenjska doba ter specializiranost za pretovor določene vrste blaga.

Stroški vlaganj, ki predstavljajo stroške dodatnih virov, se enačijo z višino stroškov primernih oziroma najprivlačnejših alternativnih rešitev. Te se lahko opredelijo kot primerjalne alternativne stroške (opportunity costs). Pri primerjalnih stroških gre za višino sredstev, ki so namenjena za vlaganje v posamezni element kontejnerskega terminala, pa bi se lahko uporabila za izvedbo kakšnega drugega projekta (npr. izgradnjo dodatnih tirov ali drugih prometnic).

Investicije v kontejnerske terminale so v večini investicije v specializirano opremo, katera ima osnovno in edino funkcijo pretovora blaga med kopnim in morjem ter obratno. Takšna oprema nima alternativne uporabe in ko je taka investicija izvedena, le-ta nima oportunitetnih stroškov. Z investicijami se skuša povečati produktivnost, kar naj bi zmanjševalo zastoje na strani kopenskega in pomorskega transporta. Glavno merilo za takšna vlaganja so (Mcconville, 1998):

- izbrati najprimernejši projekt,
- določiti najprimernejši termin začetka in zaključka projekta,
- določiti kdaj nadaljevati delo s staro opremo ter kdaj jo delno obnoviti ali v celoti zamenjati.

Takojšnje pozitivne učinke najbolj zaznajo uporabniki pristaniških storitev (npr. razni tuji ladjarji in pošiljatelji ter prejemniki tovorov). Investitorji zaznajo pozitivne učinke nekoliko kasneje - ko vložki doprinesejo k zmanjšanju stroškov. Za prikaz učinkovitosti investicij obstaja veliko različnih pristopov. Pogosto se uporablja »payback« pristop, ki predstavlja metodo konstantnega letnega doprinosa, ob neupoštevanju obresti in letne inflacije.

Glede na vrsto vlaganj se obdobje pokritja med doprinosom in stroški vložkov temu primerno krajša ali pa podaljšuje. Seveda pa je natančno določanje doprinosa investicij zelo težko določiti, saj je nemogoče natančno opredeliti, kdaj bo do doprinosa prišlo oziroma koliko časa bo doprinos sploh obstajal, saj se pri omenjeni metodi zanemarja zunanje ekonomske faktorje.

Ekonomska korist vlaganj v infrastrukturo in suprastrukturo kontejnerskega terminala se kaže v čim krajšem obratu ladij v pristanišču. Seveda pa so vlaganja na nek način omejena, tako da je potrebno z danimi oziroma omejenimi vlaganji pridobiti maksimalne pozitivne rezultate. Ker vlaganja predstavljajo velike finančne vložke, je potrebno predhodno analizirati pomembnost in smotrnost investicij. Pri tem je potrebno postaviti razmerje med

še sprejemljivimi stroški vlaganj, da se doseže določena stopnja kvalitete in kvantitete storitev na kontejnerskem terminalu.

Za merjenje investicij in njihove ekonomske upravičenosti oziroma upravičenosti, ki se izkazuje skozi povečanje produktivnosti terminala, je potrebno opredeliti ekonomske indikatorje primernosti investiranja. Eden od takih je indeks učinkovitosti investicij ( $\varepsilon$ ), ki opredeljuje razmerje med stroški vlaganj v infrastrukturo in suprastrukturo terminala ter doseženo produktivnostjo (enota USD/delovni cikel).

$$\varepsilon = \frac{\text{skupni stroški investicij}}{\text{dosežena produktivnost}} \quad [1]$$

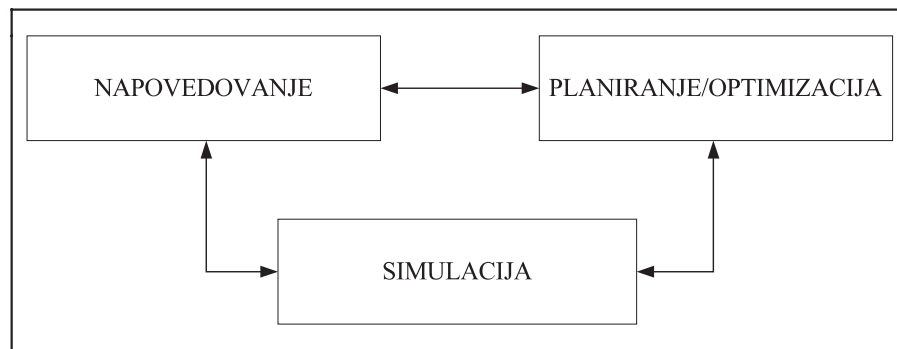
Višja vrednost indeksa izkazuje višje stroške investicij v primerjavi z doseženo produktivnostjo. Operater pristaniškega kontejnerskega terminala stremi k čim nižji vrednosti indeksa, saj so na tak način investicije optimalno izkoriščene in upravičene (Soriguera idr., 2006).

## 5 Model optimizacije delovanja pristaniških kontejnerskih terminalov

Upravljanje pristaniških kontejnerskih terminalov je kompleksen proces, ki zahteva veliko različnih časovno omejenih odločitev. V podporo odločitvam so izgrajeni različni informacijsko-simulacijski sistemi, ki omogočajo nadzor delovanja in so dobra podpora ključnim odločitvam. Kljub vsemu ti programi postavijo samo delno obdelane podatke, katere je potrebno medsebojno uskladiti in vključiti v dejanski pristaniški sistem. Informacijska orodja ne morejo nadomestiti sprotih odločitev (npr. ali delati na ladji s tremi rokami in ne razkladati vlakovne kompozicije oziroma, ali delati z dvema rokama in hkrati razkladati vlakovno kompozicijo). Takšne odločitve so vedno v rokah operaterjev terminalov, ki se odločajo na podlagi izkušenj in sprotih prioritarnih nalog. Informacijsko-simulacijski programi so najpogosteje nefleksibilni in jih je težko prilagoditi dejanskim razmeram na terminalu, saj se pogoji dela neprestano spreminjajo (Rizzoli idr., 1998).

### 5.1 Uporaba modela sprejemanja odločitev

Osnovni parametri delovanja terminala, ki so osnova delovanja simulacijskih sistemov, se neprestano spreminjajo, tako jih je potrebno večkrat preverjati in sproti prilagajati. Programska okolja so najpogosteje vmesna orodja, ki služijo v podporo odločitvam in se jih lahko opredeli kot vmesna faza planiranja, napovedovanja in optimiziranja. Faza optimiziranja je zadnja faza odločanja pri modeliranju terminala, saj je potrebno najprej postaviti infrastrukturo in suprastrukturo terminala, ki temeljita na predvidenih količinah letnega prometa z zabojniki ter planiranja, da se predvidene količine zabojnikov z morske in kopenske strani lahko sprejme in nadalje odpremi.



Slika 1: Model odločanja, simulacije, planiranja in optimizacije delovanja terminala

Postavljeni model je sestavljen iz treh medsebojno povezanih modulov, ki predstavljajo faze oblikovanja terminala oziroma njegovega delovanja (slika 1). Modul napovedovanja vsebuje zgodovinske podatke globalnega in regionalnega razvoja kontejnerskega prometa ter napovedane trende razvoja kontejnerizacije v svetovnem in regionalnem merilu. Na podlagi spoznanj je mogoče predvideti letni pretovor kontejnerskega terminala ter predvideti letni pretovor za določeno časovno obdobje.

Modul napovedovanja spremlja nova tehnološka spoznanja prevoza, pretovora in skladiščenja zabojnikov (razvoj kontejnerskih ladij, obalnih kontejnerskih dvigal, sodobne sisteme skladiščenja zabojnikov itd.), ki se jih lahko aplicira na obstoječem pristaniškem kontejnerskem terminalu. Napovedovanje je ključnega pomena, da se že v začetku predvidi potreba in možnost razvoja posameznih podsistemov terminala in hkrati omogoči primerno planiranje in izvajanje simulacije na terminalu.

Simulacijski modul zajema izračune delovanja posameznih parametrov produktivnosti. S simulacijo se predvidi infrastrukturo in suprastrukturo terminala in opredeli potrebne procese. Modul simulacije je uporaben tudi v primeru že obstoječega kontejnerskega terminala, saj se z upoštevanjem različnega števila pretovorne opreme, nje-

ne uporabe, izobraženosti upravljavcev suprastrukture, skuša zagotoviti možnosti optimizacije delovanja.

Tok informacij o delovanju terminala gre v smeri od spodaj navzgor. Piramidalna struktura opisuje hierarhijo odločanja in stopnjo odgovornosti za delovanje in aplikacijo simulacijskih spoznanj (slika 2). Infrastruktura in suprastruktura terminala predstavljata osnovo za izvajanje simulacij. Pomembne so informacije zunanjih subjektov, ki neposredno sodelujejo s kontejnerskim terminalom in njihove informacije pomembno vplivajo na delovanje planerjev. Modul simulacije postavlja planerje na najvišjo raven. Le-ti pri svojem delu upoštevajo pomembna spoznanja in dejavnike dela operative. Rezultati simulacij direktno vplivajo na postavitev novih modelov delovanja in izgradnje infrastrukture in suprastrukture terminala.

Modul planiranja in optimizacije je v direktni povezavi z moduloma napovedovanja in simulacij. Upošteva napovedi in spoznanja pridobljena s simulacijami, ter na tak način optimizira pretovorne operacije na terminalu, skladiščnega prostora in zlaganja zabojnikov na terminalu. Za modul optimizacije se lahko uporabljajo različni pristopi, vendar so to najpogosteje empirični preračuni (teorija množične strežbe, izračuni celotnih in parcialnih stroškov itd.), s katerimi se na podlagi izračunavanja delovanja si-



Slika 2: Smer informacij in pomembnost odločitev pri simulaciji delovanja terminala

stema opredeli posamezne parametre produktivnosti in izkoriščenosti terminala.

## 5.2 Uporaba simulacijskega modela

Postavitev modela služi kot orodje za iskanje možnosti optimizacije in planiranja kontejnerskega terminala. Osnovo postavitve modela simulacije predstavlja letna zmogljivost pretovora zabojnikov, kjer podlago predstavlja zmogljivost pretovora na morski strani oziroma na podsistemu priveza. Pristaniške kontejnerske terminale se razvršča na podlagi letne pretovorne zmogljivosti na privezu. Tako se postavi model razdelitve oziroma grupiranja terminalov v več skupin. Model opredeljuje štiri osnovne skupine terminalov, v katere so terminali razvrščeni na podlagi letnega pretovora zabojnikov oziroma števila TEU (TEU – twenty feet equivalent unit oz. 20' zabojnik). Skupine so opredeljene na:

- 1. skupina: terminali do 500.000 TEU letnega pretovora zabojnikov,
- 2. skupina: terminali od 500.000 do 1.000.000 TEU letnega pretovora zabojnikov,
- 3. skupina: terminali od 1 milijon do 3 milijone TEU letnega pretovora zabojnikov in
- 4. skupina: terminali nad 3 milijone TEU pretovora zabojnikov na leto.

Analiza dolžine operativne obale, števila privezov, velikosti skladišča, opremljenosti, in izkoriščenosti terminalov znotraj iste skupine prikaže odstopanja terminala v primerjavi s povprečjem skupine oziroma v primerjavi z najboljšimi terminali. Za primerjavo se lahko uporabijo različni kazalniki delovanja terminala, ki pa se lahko spreminjajo. Najprimernejši kazalniki so: število TEU na dol-

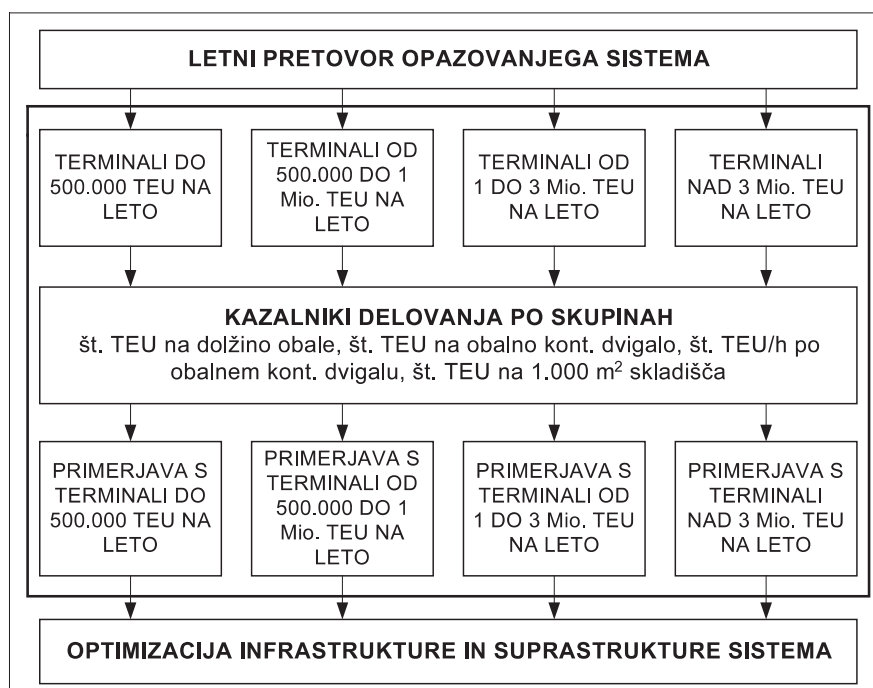
žino operativne obale, število TEU na obalno kontejnersko dvigalo, število TEU na uro po posameznem obalnem kontejnerskem dvigalu in število TEU na 1.000 m<sup>2</sup> skladišnega prostora. Takšni kazalniki se najpogosteje uporabljajo pri vrednotenju in razvrščanju pristaniških kontejnerskih terminalov, pri izračunavanju produktivnosti po posameznih podsistemih in možnostih optimizacije delovanja celotnega sistema. (Choi, 2003)

Na podlagi modela je možno v grobem iskati resurse optimizacije delovanja terminala po podsistemih terminala ter iskati smernice razvoja terminala. Simulacijski model predstavlja orodje planerjem terminala, saj lahko na podlagi pridobljenih podatkov o dejanskem stanju na terminalu oblikujejo predloge za nadgradnjo obstoječe infrastrukture in suprastrukture. Z nadaljnjim upoštevanjem napovedovanja prometa, se lahko obstoječi kontejnerski terminal dokončno planira in optimizira.

## 6 Sklepna spoznanja

Zaradi povečane rasti mednarodnega blagovnega prometa in izredno hitre rasti kontejnerskega transporta, se pojavljajo zahteve sistemov iz okolice, po hitrem in ekonomičnem delovanju sistema pristaniških kontejnerskih terminalov. Le-ti so pod velikim pritiskom, saj morajo sprejemati vedno večje količine zabojnikov, povečevati morajo produktivnost, hkrati pa morajo zagotoviti najnižje celotne stroške iz poslovanja.

Upravitelji pristaniških kontejnerskih terminalov lahko izpolnijo pričakovanja z uvajanjem sodobnejših tehnologij pretovora in prevoza zabojnikov, postavitvijo učinkovitih procesov dela na terminalu in ustrezne organizacijske strukture. Na tak način lahko izpolnijo pričakova-



Slika 3: Simulacijski model za pristaniške kontejnerske terminale

nja subjektov, ki so odvisni od delovanja kontejnerskega terminala.

Predlagani model optimizacije vsebuje predlog za dobro organizacijsko in plansko dejavnost pristaniškega kontejnerskega terminala. Model služi upraviteljem pristaniške infrastrukture pri postavitvi ustrezne organizacijske strukture načrtovanja in optimizacije delovanja. Piramidalna struktura opisuje hierarhijo odločanja in stopnjo odgovornosti za delovanje in aplikacijo simulacijskih spoznanj. Pomembne so informacije zunanjih subjektov, ki neposredno sodelujejo s kontejnerskim terminalom, saj so njihove informacije zelo pomembne za iskanje možnosti optimizacije delovanja sistema. Moduli napovedovanja, simulacije in planiranja oziroma optimizacije predstavljajo osnovo modela delovanja planske službe pristaniškega kontejnerskega terminala, ki pomembno vpliva na strategijo upravljanja s terminalom.

Predlagani model simulacije predstavlja orodje za iskanje notranjih rezerv pri optimizaciji delovanja sistema. Pri tem se lahko upoštevajo še dodatni elementi, ki se pojavljajo z uporabo sodobnejše infrastrukture in suprastrukture. S spoznanji se lahko optimizira infrastrukturo in suprastrukturo obstoječih sistemov pristaniških kontejnerskih terminalov. Optimizacija delovanja celotnega sistema omogoča kvalitetno izvajanje notranjih operativnih procesov, kar posledično predstavlja višjo kvaliteto storitev do uporabnikov terminalskih storitev. Taka izhodišča spodbujajo in predstavljajo podlago za nadaljnja raziskovanja produktivnosti in možnosti postavitve modelov za ustrezne investicije in razvoj sistema pristaniških kontejnerskih terminalov.

## Literatura in viri

- Choi, Y. S. (2003). Analysis of Combined Productivity of Equipments in Container Terminal, *Korea Maritime Institute, Maritime Review*, **33**: 57-80.
- Jakomin, L., Zelenika, R., & Medeot, M. (2002). *Tehnologija prometa in transportni sistemi*, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za pomorstvo in promet, Portorož.

- Lindič, M. (2003). Nabava postaja čedalje pomembnejša, *Strokovno gradivo nabavni management*, GV Izobraževanje, Portorož.
- Mcconville, J. (1998). *Economics of maritime transport theory and practice*, British Library Cataloguing in Publication Data, London.
- Rizzoli, A., Gambardella, M. & Zaffalon M. (1998). Simulation and Planning of an Intermodal Container Terminal, *Istituto dalle Molle di Studi sull'Intelligenza Artificiale, Simulation*, **71** (2): 107-116. Lugano
- Soriguera, F., Robuste, F. & Juanola, R (2006). Handling Equipment Optimization in the Container Terminal of the Port of Barcelona, *Transport Research Record, RB Transportation Research Board of the National Academies*, 1963: 44-51, Annual Meeting, Barcelona

**Bojan Beškovnik** je leta 1998 diplomiral na univerzitetnem programu tehnologije prometa na Univerzi v Ljubljani, Fakulteti za pomorstvo in promet. Od leta 1999 je zaposlen v podjetju Intereuropa d.d., kjer je kot strokovnjak za pomorski promet zadolžen za razvoj pomorskega prometa na ravni celotnega koncerna podjetja. V letu 2005 je zaključil podiplomski študij na Univerzi v Ljubljani, Fakulteti za pomorstvo in promet Portorož, in si pridobil naslov magistra znanosti s področja prometnih ved. Trenutno pripravlja doktorsko disertacijo prav s področja delovanja pristaniških kontejnerskih terminalov. Je avtor več člankov in razprav s področja tehnologije transporta in transportne logistike.



# Uvajanje rešitev ERP v slovenskih podjetjih: kritični dejavniki in njihova medsebojna odvisnost

Simona Sternad, Samo Bobek

Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor Univerze v Mariboru, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija,  
Simona.Sternad@uni-mb.si, Samo.Bobek@uni-mb.si

V zadnjih nekaj letih se je tudi v Sloveniji veliko podjetij odločilo za uvedbo celovitih programskih rešitev (ERP). Raziskave v svetu so pokazale, da na uspešnost uvajanja rešitev ERP vpliva nekaj kritičnih dejavnikov uspeha (KDU) uvajanja tovrstnih rešitev. Najpogosteje omenjeni kritični dejavniki uspeha v strokovni literaturi so: vključitev in podpora uprave podjetja, jasni cilji uvajanja, strategija in obseg uvajanja rešitve ERP, organizacija in kompetence projektnega tima, izobraževanje končnih uporabnikov, prenova poslovnih procesov, management sprememb, komunikacija znotraj in zunaj projektnega tima in drugi manj pomembni dejavniki. Z raziskavo v 206 slovenskih podjetjih, ki so uvedla rešitve SAP R/3 oz. mySAP ERP, Microsoft Navision in GEAC System 21 smo raziskali KDU uvajanja rešitev ERP v slovenskih podjetjih. Z raziskavo smo preverjali več hipotez, ki smo jih postavili na osnovi predhodnega raziskovanja. V pričujočem prispevku se bomo osredotočili na tri hipoteze, ki so vse bile tudi potrjene. Raziskava je potrdila, da posebnosti slovenskega okolja bistveno ne vplivajo na pomembnost KDU uvajanja v slovenskih podjetjih, saj raziskava ni razkrila razlik med pomembnostjo KDU uvajanja rešitev ERP v Sloveniji in KDU uvajanja v svetu. Raziskava je tudi potrdila, da obstajajo skupine povezav KDU uvajanja rešitev ERP znotraj katerih ni značilnih razlik med pomembnostjo KDU. Prav tako je raziskava potrdila hipotezo, da obstajajo povezave med posameznimi KDU uvajanja rešitev ERP.

**Ključne besede:** Celovite programske rešitve, rešitve ERP, uvajanje rešitev ERP, projekti rešitev ERP, SAP, Navision, GEAC, kritični dejavniki uspeha rešitev ERP

## 1 Uvod

Konkurenčnost, hitre spremembe v poslovanju, zastareli in nefleksibilni obstoječi informacijski sistemi, nove informacijske tehnologije itd. so le nekateri med številnimi razlogi, zakaj se je v zadnjem času veliko podjetij odločilo za zamenjavo obstoječih programskih rešitev s sodobnejšimi celovitimi programskimi rešitvami (ERP - angl. Enterprise Resource Planning). V začetku devetdesetih so podjetja, ki so ponujale poslovne programske rešitve začele ponujati celovite programske rešitve (v nadaljevanju rešitve ERP), ki so podpirale večino oziroma vse poslovne funkcije podjetja. Tako rešitve ERP vključujejo več modulov, ki sestavljajo ogrodje za avtomatiziranje financ, proizvodnje in distribucije, človeških virov in administrativnih funkcij (Kalakota in Robinson, 2001). Prepoznamo jih po naslednjih značilnostih: so standardne rešitve izdelane za arhitekturo odjemalec/strežnik, v njih je združena večina poslovnih procesov, obdelajo večino poslovnih dogodkov (poslovnih transakcij) v podjetju, uporabljajo podatkovno bazo na ravni podjetja, omogočajo dostop do podatkov v realnem času in vključujejo enoten uporabniški vmesnik

(O'Leary, 2000). Poleg tega ponavadi podpirajo tudi več valut in jezikov, imajo vnaprej pripravljene industrijske različice za posamezne panoge, nudijo možnost prilagoditve rešitve ERP brez programiranja t.i. konfiguriranje, ponudniki rešitev ERP pa nudijo pomoč ob uvajanju in vzdrževanju s strani ponudnika rešitev ERP ter možnost kasnejših nadgradenj. Rešitve ERP ne omogočajo samo pridobivanje podatkov v realnem času, pač pa izboljšujejo tudi delovanje poslovnega toka v podjetju. Narejene so po principu »najboljše prakse« (angl. best practice), kar pomeni, da ponudniki rešitev ERP poiščejo najboljše poslovne modele v panogi ter posvojijo njihov poslovni model v svoji rešitvi ERP.

Uvajanje rešitev ERP poteka dvofazno. V prvi fazi mora podjetje izbrati takšno rešitev ERP, katere poslovni procesi se kar najbolj prilegajo poslovnim procesom podjetja. V drugi fazi pa mora izbrano rešitev ERP uvesti v predvidenem času, s predvidenimi stroški in v predvidenem obsegu. Uvedba rešitve ERP je zaradi njihove kompleksnosti torej zapletena, zato se jo morajo podjetja lotiti premišljeno in pri tem upoštevati metodo uvajanja, ki jo priporoča ponudnik rešitve ERP, hkrati pa morajo zago-

toviti pogoje uvajanja, ki bodo omogočili uspešno in učinkovito uvedbo rešitve ERP. Uvedba rešitve ERP je zato strateški projekt podjetja.

Zaradi velikega števila neuspešno uvedenih rešitev ERP pridobiva proučevanje dejavnikov, ki usodno vplivajo na uspeh uvedbe rešitve ERP, na pomenu. Objave v svetu izvedenih raziskav, ki so dosegljive v tiskanih in elektronskih virih navajajo mnogo kritičnih dejavnikov uspeha (v nadaljevanju KDU) uvajanja rešitev ERP. V nadaljevanju bodo najprej na kratko povzeta spoznanja iz raziskav, ki so bila izvedena v svetu, nato pa bo predstavljena raziskava, ki je bila izvedena v slovenskih podjetjih, ki so v bližnji preteklosti uvedla rešitev ERP. Spoznanja o KDU uvajanja rešitev ERP v slovenskih podjetjih bomo najprej primerjali s spoznanji iz raziskav, ki so bila izvedena v svetu, nato pa bomo predstavili spoznanja o povezavah med KDU uvajanja rešitev ERP.

## 2 **Uvajanje celovitih programskih rešitev in kritični dejavniki uspeha uvajanja celovitih programskih rešitev**

Za vsako podjetje, ki uvaja rešitev ERP je pomembno, da predviden obseg izbrane rešitve ERP uvede v najkrajšem možnem času in z najmanjšimi možnimi stroški. V svetu je znanih več strategij uvajanja standardnih rešitev, kot so (Anderegg et al., 2000): strategija malega rizika, strategija proračuna, hitra strategija, strategija na ključ itd. Kot najprimernejša strategija za uvajanje rešitev ERP se je izkazala hitra strategija (angl. *breakneck strategy*), katere ideja je, da podjetje izbere in uvede rešitev ERP z najmanjšimi možnimi stroški in kolikor hitro je mogoče. Hitra strategija vsebuje malo število aktivnosti, ki se (če je možno) izvajajo sočasno. Poleg tega so se ostale strategije izkazale za manj uspešne, saj ekonomija elektronskega poslovanja zahteva hitre rešitve problemov, pravilo 80/20 je v pomoč majhnim projektom in majhno število faz uvedbe, ki se izvajajo sočasno, prinaša poslovne prednosti hitreje kot ostale strategije (Anderegg et al., 2000, Shields, 2001). Zaradi velikega števila neuspešno oziroma manj uspešno izvedenih projektov uvedbe rešitve ERP, so ponudniki rešitev ERP pripravili svoje metodologije uvedbe rešitve ERP, ki temeljijo na hitri strategiji. Poimenovali so jo hitra uvedba (angl. *rapid implementation*) in vključuje pristop uvedbe, opis opravi in primere delovanja. Podjetje, se glede na naravo dela odloči, po katerem pristopu bo uvedlo rešitev ERP: po pristopu velikega poka (angl. *Big Bang approach*), faznega pristopa (angl. *Phased approach*) ali kombinacijo teh dveh pristopov.

Pristop velikega poka predvideva, da na določen dan opustimo stare programske rešitve in izvedemo prehod na rešitev ERP. Če želimo, da bo ta pristop uspešen, moramo skrbno načrtovati uvedbo rešitve ERP in dobro preizkusiti delovanje rešitve ERP, pred dnevom zagona v živo. Glavna prednost metode velikega poka je, da ni potrebno pripraviti vmesnikov med obstoječimi informacij-

skimi sistemi (v nadaljevanju IS) in uvedeno rešitvijo ERP (Anderegg et al, 2000). Druge prednosti tega pristopa so (O'Leary, 2000): nižji stroški uvedbe kot pri ostalih pristopih, manjše tveganje, saj se celotna projektna skupina posveti projektu in je zato delo bolj usmerjeno in koordinirano v izvedbo projekta ter krajši čas uvedbe. Obstajajo pa tudi pomanjkljivosti tega pristopa, ki so: čas in stroški priprav, pomanjkanje kritičnih virov in pomanjkanje profesionalnih izkušenj pri uvedbi rešitve ERP (Anderegg et al, 2000). O'Leary (2000) pa dodaja, da je ob neuspešni uvedbi rešitve ERP nemogoče preiti nazaj na stare rešitve. Tveganje zaradi pomanjkanja kritičnih virov lahko zmanjšamo z metodo malega velikega poka (angl. *Mini Big Bang*), kjer proces uvedbe rešitve ERP razdelimo na dva ali več manjših projektov. Vsak projekt uvedbe vključuje uvedbo več povezanih modulov, kot npr. finance, distribucijo in proizvodnjo, ki se uvedejo na enak način kot z metodo velikega poka.

Fazni pristop omogoča zaporedno uvajanje modulov rešitve ERP, tako da najprej uvedemo en modul, in ko je le-ta uveden, uvedemo naslednji modul. Postopek ponavljamo, dokler ne uvedemo vseh izbranih modulov rešitve ERP. Ker uvajamo en funkcijski modul naenkrat, potrebujemo manjšo projektno organizacijo, ki se lahko bolje posveti uvedbi posameznega modula. Poleg tega pa potrebujemo tudi manj ostalih kritičnih virov v posamezni fazi uvedbe. Prednost tega pristopa je tudi manjše tveganje, saj sočasno vpeljujemo samo en modul, projektni tim pa si v času uvedbe posameznih modulov pridobiva znanje in izkušnje (O'Leary, 2000). Glavna slabost tega pristopa je, da zaradi postopnega uvajanja modulov ne uvedemo vseh potrebnih modulov hkrati in je zato potrebno pripraviti vmesnike med starimi IS in uvedenimi moduli rešitve ERP, kar povečuje stroške in čas uvedbe. Poleg tega moramo v času uvedbe rešitve ERP vzdrževati dva sistema: obstoječe IS in uvedene module rešitve ERP.

Uvedba rešitve ERP je torej zapletena naloga, ki se jo morajo podjetja lotiti premišljeno in pri tem upoštevati metodo uvajanja, ki jo priporoča ponudnik rešitve ERP, hkrati pa morajo zagotoviti pogoje uvajanja, ki bodo omogočili uspešno in učinkovito uvedbo rešitve ERP. Uvedba rešitve ERP je zato strateški projekt podjetja. Zato tudi ne preseneča navedba, da je samo med 10 % do 30 % rešitev ERP (Gartner Group; povzeto po Kosi, 2004) uvedenih v predvidenem času, s predvidenimi stroški in v predvidenem obsegu. Zaradi velikega števila neuspešno uvedenih rešitev ERP, so mnogi proučevali dejavnike, ki vplivajo na uspeh uvedbe rešitve ERP. Kritični dejavniki uspeha (v nadaljevanju KDU) uvajanja rešitev ERP so torej dejavniki, ki usodno vplivajo na uspešnost in učinkovitost projektov uvedbe rešitve ERP. Objave v svetu izvedenih raziskav, ki so dosegljive v tiskanih in elektronskih virih navajajo mnogo kritičnih dejavnikov uvajanja rešitev ERP. V predhodni raziskavi (Sternad in Bobek, 2004) smo proučili devetnajst raziskav. V tabeli 1 je prikazanih štirinajst KDU, ki so bili v teh raziskavah omenjeni več kot petkrat, zaradi česar sklepamo, da sodijo med pomembnejše. Števila v oklepajih predstavljajo število avtorjev, ki so navedli KDU v svoji raziskavi. Med naj-

pomembnejše dejavnike smo tako uvrstili (1 – najpomembnejši, 15 – najmanj pomemben):

1. KDU: vključitev in podpora uprave (16),
2. KDU: jasni cilji, strategija in obseg uvajanja rešitve (14),
3. KDU: organizacija projektnega tima in njegove kompetence (13),
4. KDU: izobraževanje uporabnikov rešitve ERP (13),
5. KDU: prenova poslovnih procesov (11),
6. KDU: management sprememb (10),
7. KDU: komunikacija znotraj projektnega tima in med projektnim timom ter ostalimi v podjetju (9),
8. KDU: vključitev in sodelovanje uporabnikov pri uvedbi ERP (9),
9. KDU: prenos podatkov iz starih rešitev ERP (9),
10. KDU: vključevanje zunanjih svetovalcev (8),
11. KDU: uporaba principov projektnega managementa (8),
12. KDU: aktivna vloga sponzorja projekta (7),
13. KDU: izbira tehnološke arhitekture (7) in
14. KDU: minimalno prilagajanje rešitve ERP posebnostim podjetja (7).

V tabeli navedene KDU smo podrobneje opisali drugje (Sternad in Bobek, 2005). Poleg zgoraj omenjenih KDU, smo v literaturi zasledili tudi sledeče dejavnike: zastarelost obstoječih IS, metodologija uvajanja, učinkovita kontrola, sodelovanje med oddelki v organizaciji, urejanje izjem in merjenje zmogljivosti rešitve ERP, zagotovitev potrebnih virov itd.

### 3 Uvajanje celovitih programskih rešitev v Sloveniji

Veliko slovenskih podjetij ima uvedeno rešitev ERP slovenskih oz. tujih ponudnikov rešitev ERP. Rešitve ERP slovenskih ponudnikov rešitev ERP, nismo vključili v raziskavo, saj bi morali zanje najprej preveriti, ali po znanih kriterijih ustrezajo rešitvam ERP. V raziskavo smo tako zajeli samo naslednje rešitve tujih ERP ponudnikov: rešitev SAP R/3 oziroma mySAP ERP, Microsoft Navision in GEAC System 21. Ostalih tujih ponudnikov uvedenih rešitev ERP nismo zajeli, ker v Sloveniji ni uvedenih vsaj 5 namestitev oz. nismo našli referenčnih podjetij na spletnih straneh ponudnikov rešitev ERP. Tako smo v raziskavo o uvajanju rešitev ERP v Sloveniji zajeli 206 slovenskih podjetij, ki so v bližnji preteklosti uvedle rešitev SAP R/3 oziroma mySAP ERP, Microsoft Navision ali GEAC System 21. Za rešitev SAP R/3 in mySAP ERP smo elektronske naslove vodij projektov dobili od podjetja SAP Slovenija. Prav tako smo dobili elektronske naslove vodij projektov za rešitev

GEAC System 21 od podjetja Linkpro. Na spletni strani Microsoft Slovenija smo zasledili, da je v Sloveniji uvedenih približno 250 namestitev (marec 2005). Ker nismo uspeli pridobiti elektronskih naslovov vodij projektov oziroma podjetij, ki so uvedla rešitev Microsoft Navision od podjetja Microsoft Slovenija, smo se obrnili na Microsoft partnerje oz. na njihove spletne strani, kjer smo poiskali referenčna podjetja, ki imajo uvedeno rešitev Microsoft Navision. Pripravili smo spletni vprašalnik, ki smo

Tabela 1: V zadnjih petih letih objavljeni članki na temo KDU uvajanja rešitev ERP

KDU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. KDU	*	*	*	*		*	*	*	*	*		*	*		*	*	*	*	*
2. KDU	*	*	*	*		*	*		*		*	*	*	*		*	*	*	
3. KDU	*	*			*		*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	
4. KDU	*	*	*	*	*	*	*			*		*			*	*	*		*
5. KDU		*	*		*	*	*	*		*					*	*		*	*
6. KDU		*	*	*	*		*			*			*		*	*	*		
7. KDU		*	*	*	*		*		*		*	*				*			
8. KDU				*			*	*	*		*				*	*		*	*
9. KDU		*		*				*			*			*		*	*	*	*
10. KDU		*	*	*			*				*				*	*		*	
11. KDU		*	*	*										*		*	*	*	*
12. KDU		*			*		*				*		*		*	*			
13. KDU		*		*			*	*		*						*			*
14. KDU		*		*			*				*	*	*			*			

[1] Aduri et al. (2002)

[2] Akkermans in Helden (2002)

[3] Al-Mashari et al. (2003)

[4] Al-Sehali (2000)

[5] Bancroft et al. (2001)

[6] Bradford in Florin (2003)

[7] Estaves et al. (2002)

[8] Gattiker in CFPIM (2002)

[9] Holland in Light (1999)

[10] Jarrar et al. (2000)

[11] Khan (2002)

[12] Mabert et al. (2003)

[13] Parr in Shanks (2000)

[14] Reif (2001)

[15] Skok in Legge (2002)

[16] Somers in Nelson (2004)

[17] Umble et al. (2002)

ga preko elektronske pošte poslali vodjem projekta uvedbe rešitve ERP in sicer:

- 54 podjetjem, ki imajo uvedeno rešitev SAP R/3 oziroma mySAP ERP (26 %),
- 147 podjetjem, ki imajo uvedeno rešitev Microsoft Navision (72 %) in
- 5 podjetjem, ki imajo uvedeno rešitev GEAC System 21(2 %).

Na vprašalnik je odgovorilo 48 vprašanih, kar je 23 odstotkov. Podrobnejšo razvrstitev rešitev ERP glede na velikost podjetij vidimo na sliki 1.

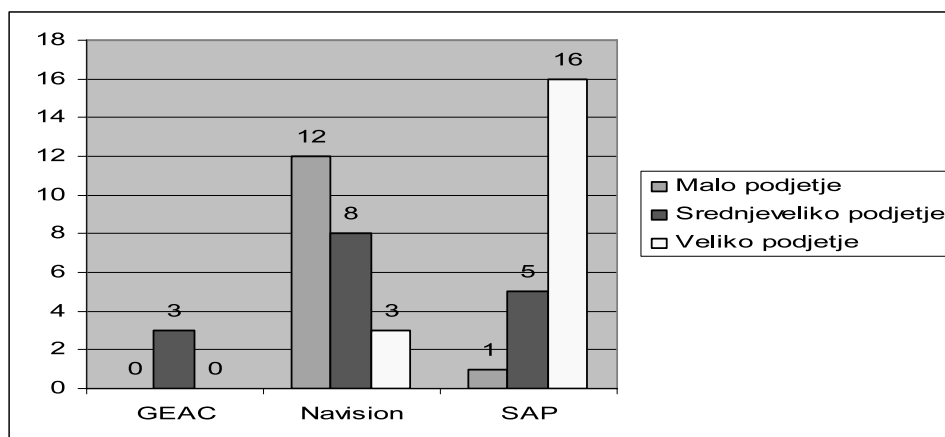
Večina podjetij, ki so odgovorile na vprašalnik spada po standardni klasifikaciji dejavnosti Republike Slovenije v dejavnost proizvodnje (52,1 %; dejavnost D), sledijo podjetja, ki so razvrščene v dejavnost trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe (14,6 % podjetij; dejavnost G) in dejavnost poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve (14,6% podjetij; dejavnost K) ter 18,7 % podjetij, ki so se razvrstile v druge dejavnosti. Podrobnejša delitev rešitev ERP glede na dejavnost je predstavljena v tabeli 2.

S slike 1 in tabele 2 lahko razberemo, da je bila večina rešitev SAP R/3 in mySAP uvedena v velika podjetja proizvodne dejavnosti. Rešitev SAP R/3 oziroma mySAP ERP je v večji meri uvedena v velika podjetja tudi v svetovnem merilu. Prav tako pa ne preseneča rezultat, da je pogosteje prisotna v proizvodnji dejavnosti, saj podjetje SAP ponuja vnaprej pripravljene industrijske rešitve (module). Ti moduli so narejeni po principu »najboljše

prakse« in predstavljajo standard za posamezno industrijsko panogo, kot npr. industrijska rešitev za farmacijo. Rešitev Microsoft Navision je v svetu uvedena predvsem v srednje velika in majhna podjetja. Podobne rezultate lahko razberemo tudi iz slike 1 in tabele 2 za slovenska podjetja. Večina podjetij, ki ima uvedeno rešitev Microsoft Navision se je uvrstila med manjša ali srednje velika podjetja trgovinske ali storitvene dejavnosti.

Z uvedbo rešitve ERP mora podjetje prilagoditi svoje poslovne procese poslovnim procesom izbrane rešitve ERP. Zato je zelo pomembno, da podjetje izbere takšno rešitev ERP, katere poslovni procesi, se kar najbolj prilagodijo obstoječim poslovnim procesom podjetja oziroma poslovnim procesom, kot jih želi imeti podjetje v prihodnosti. Predpostavili smo, da želi podjetje uvesti najprimernejšo rešitev ERP v predvidenem času, s predvidenimi viri in v predvidenem obsegu. Vse omenjene rešitve ERP v raziskavi se po znanih kriterijih uvrščajo med rešitve ERP. Predpostavili smo tudi, da se raziskava ne omejuje na posamezno rešitev ERP, pač pa se nanaša na rešitve ERP na splošno.

Omejitve raziskave so: rešitve ERP bomo obravnavali na splošno in se ne bomo osredotočili na posamezno organizacijo niti ne na posamezno panogo; ne bomo se ukvarjali s problemom, katera rešitev ERP je najprimernejša za posamezno podjetje oziroma panogo; raziskavo smo izvedli samo v slovenskih podjetjih, ki imajo uvedeno rešitev SAP R/3 oz. mySAP ERP, Microsoft Navision ali GEAC System 21.



Slika 1: Razvrstitev rešitev ERP glede na velikost podjetij

Tabela 2: Prikaz rešitev ERP po dejavnostih

Dejavnost \ Rešitev	D	G	K	Drugo	Skupaj
System 21	3	0	0	0	3
Navision	7	5	5	6	23
SAP R/3 ali mySAP ERP	15	2	2	3	22
Skupaj	25	7	7	9	48



Z raziskavo smo preverjali več hipotez, ki so bile postavljene na osnovi predhodnih raziskav (Sternad in Bobek, 2006). V nadaljevanju se bomo omejili na tri hipoteze in predstavili spoznanja v zvezi z njimi:

- H1: Ne obstaja razlika med pomembnostjo KDU uvažanja rešitev ERP v Sloveniji in KDU uvažanja rešitev v tujini.
- H2: Obstajajo skupine povezav KDU uvažanja rešitev ERP znotraj katerih ni značilnih razlik med pomembnostjo KDU
- H3: Obstaja povezava med posameznimi KDU uvažanja rešitev ERP.

Vse med tremi hipotezami je raziskava potrdila. Ostali rezultati in razprave v zvezi z drugimi hipotezami so objavljeni drugje (Sternad in Bobek, 2006).

## 4 Rezultati raziskave kritičnih dejavnikov uspeha v slovenskih podjetjih

V raziskavi smo izhajali iz nabora KDU, ki so se po predhodni analizi raziskav v svetu izkazale za pomembne. Navajamo jih zgoraj v tabeli 1. Ker smo želeli izpostaviti pomembnost komunikacije znotraj projektnega tima in komunikacije med projektnim timom in organizacijo smo se odločili, da KDU »Komunikacija znotraj projektnega tima in med projektnim timom ter ostalimi v organizaciji« razdelimo na dva dela, in sicer na dejavnik »Komunikacija znotraj projektnega tima« in na dejavnik »Komunikacija med projektnim timom in podjetjem« in tako preučujemo namesto štirinajst KDU petnajst KDU.

V vprašalniku so anketirani petnajst KDU razvrstili, glede na pomembnost KDU-ja (1 najpomembnejši, 15 najmanj pomemben). Na ta del vprašalnika, je odgovorilo

65 % vprašanih. Izračunali smo aritmetično sredino ( $M_x$ ) in razvrstili KDU po pomembnosti:

1. KDU: jasni cilji, strategija in obseg uvažanja rešitve ( $M_x = 2,72$ ),
2. KDU: vključitev in podpora uprave ( $M_x = 5,66$ ),
3. KDU: organizacija projektnega tima in njegove kompetence ( $M_x = 5,81$ ),
4. KDU: vključitev in sodelovanje uporabnikov ( $M_x = 6,42$ ),
5. KDU: komunikacija med projektnim timom in ostalimi v podjetju ( $M_x = 7,28$ ),
6. KDU: komunikacija znotraj projektnega tima ( $M_x = 7,58$ ),
7. KDU: izobraževanje končnih uporabnikov ( $M_x = 7,71$ ),
8. KDU: prenova poslovnih procesov ( $M_x = 7,74$ ),
9. KDU: vključevanje zunanjih svetovalcev ( $M_x = 8,47$ ),
10. KDU: aktivna vloga sponzorja projekta ( $M_x = 8,84$ ),
11. KDU: prenos podatkov iz starih rešitev v rešitev ERP ( $M_x = 9,13$ ),
12. KDU: čim manj prilagajanja rešitve ERP posebnostim podjetja ( $M_x = 9,19$ ),
13. KDU: uporaba principov projektnega managementa ( $M_x = 9,87$ ),
14. KDU: management sprememb ( $M_x = 10,74$ ),
15. KDU: izbira tehnološke arhitekture rešitve ERP ( $M_x = 11,63$ ).

V vprašalniku so anketirani lahko opredelili tudi druge za njih KDU, za katere so menili, da so pomembni. Med navedenimi so bili: razpoložljivost članov projektnega tima podjetja (delo poleg rednih obveznosti), povezanost z ostalimi rešitvami, zrelost podjetja kot celote, znanje svetovalcev, velika skrb in gospodarnost pri upravljanju s potrebnimi viri, usposobljenost in struktura kadrov, strošek uvedbe, možnost prilagajanja proizvodnih postopkov ERP rešitvi in obratno ter hitrost uvedbe.

Tabela 3: Primerjava rangiranja KDU iz strokovne literature in raziskave

	Strokovna literatura	Raziskava
Jasni cilji, strategija in obseg uvažanja rešitve	2	1
Vključitev in podpora uprave	1	2
Organizacija projektnega tima in njegove kompetence	3	3
Vključitev in sodelovanje uporabnikov	9	4
Komunikacija med projektnim timom in ostalimi v podjetju	7-8*	5
Komunikacija znotraj projektnega tima	7-8*	6
Izobraževanje končnih uporabnikov	4	7
Prenova poslovnih procesov	5	8
Vključevanje zunanjih svetovalcev	11	9
Aktivna vloga sponzorja projekta	13	10
Prenos podatkov iz starih rešitev v rešitev ERP	10	11
Čim manj prilagajanja rešitve ERP posebnostim podjetja	15	12
Uporaba principov projektnega managementa	12	13
Management sprememb	6	14
Izbira tehnološke arhitekture rešitve ERP	14	15

\* Ker je v večini strokovnih člankov komunikacija znotraj projektnega tima in komunikacija med projektnim timom in ostalimi v organizaciji združena, smo pri analizi KDU oba dejavnika označili kot en dejavnik.

## Pomembnost KDU uvajanja rešitev ERP v Sloveniji in tujini

Rangiranje KDU po pomembnosti iz raziskave smo primerjali s pomembnostjo posameznih KDU iz raziskav v svetu (glej tabela 1), kar je prikazano v tabeli 3. Med obema rangiranjema KDU obstaja visoka statistično značilna povezanost ( $r = 0,745$ ;  $P = 0,001$ ), s česar lahko potrdimo hipotezo, da ne obstajajo razlike med pomembnostjo KDU uvajanja rešitev ERP v Sloveniji in KDU uvajanja rešitev v tujini. S tega sledi, da posebnosti slovenskega okolja ne vplivajo na pomembnost KDU uvajanja rešitev ERP.

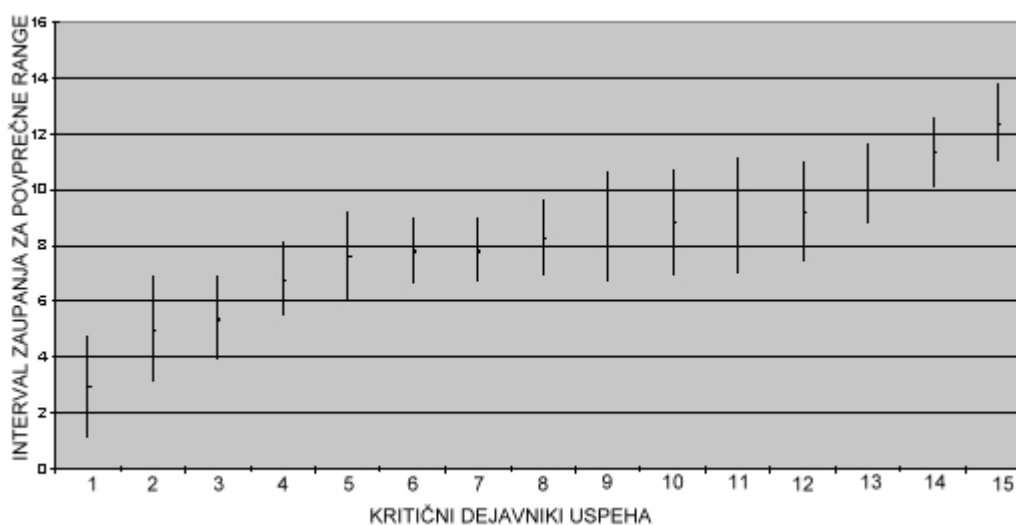
V tabeli 3 vidimo, da so tako v raziskavah v svetu kot v naši raziskavi zelo pomembni naslednji KDU: Jasni cilji, strategija in obseg uvajanja rešitve, Vključitev in podpora uprave ter Organizacija projektnega tima in njegove kompetence. Na visoko mesto (4 mesto) so slovenska podjetja vključila KDU Vključitev in sodelovanje uporabnikov, medtem ko ga strokovna literatura uvršča v spodnji del tabele KDU (na 9 mesto), kar je verjetno posledica tega, da so v strokovni literaturi preučevana podjetja velika podjetja s tradicijo in so imela pred uvedbo rešitve ERP uveden program za planiranje zahtev materiala oziroma s kratico programe MRP (angl. Material Resource Planning) oziroma programe za planiranje vseh proizvodnih virov oz. s kratico sistemi MRP II (angl. Manufacturing Resource Planning) in so bili uporabniki že vajeni z načinom dela v nekaterih modulih. Največji razkorak med KDU v primerjalni tabeli je pri KDU Managementu sprememb, ki ga strokovna literatura uvršča na 6 mesto po pomembnosti KDU, medtem ko ga naša raziskava uvršča na predzadnje mesto pomembnosti KDU (14 mesto). Ta podatek nas je presenetil, saj je samo 7 podjetij (16 %) odgovorilo, da se je izbrana rešitev ERP popolnoma prilegala poslovnim procesom podjetja. 71 % (32 podjetij) odgovorov se je nanašalo, da so se poslovni procesi v veliki meri prilagajali obstoječim poslovnim procesom podjetja. 6 podjetij (13 %) je odgovorilo, da delno prilagajajo

obstoječim poslovnim procesom in nihče ni odgovoril, da se slabo prilagajajo obstoječim poslovnim procesom. S tega lahko sklepamo, da podjetja pri uvedbi rešitve ERP ne posvečajo dovolj pozornosti managementu sprememb, saj obstoječa organizacijska struktura in procesi v večini podjetij niso usklajeni s strukturo, orodji in obliko informacij, ki jih zagotavlja rešitev ERP. Glede na dejstvo, da ima vsaka rešitev ERP svojo logiko organizacijske strategije, podjetja in organizacijske kulture, ki pomembno vpliva na organizacijsko strukturo, politiko podjetja, procese in zaposlene ter lahko povzroči odpor, zmedenost, presežek zaposlenih itd. menimo, da bi podjetja morala nameniti več pozornosti temu dejavniku. Ostalim KDU se sicer mesto pomembnosti spreminja glede na strokovno literaturo in raziskavo, vendar ne bistveno. Ker rezultati raziskave bistveno ne odstopajo od tujih raziskav, lahko rečemo, da se slovenska podjetja, ki so uvedla rešitev ERP zavedajo pomena KDU pri uspešni in učinkoviti uvedbi rešitve ERP v podjetje.

## Skupine KDU, znotraj katerih ni značilnih razlik

V prejšnjem poglavju smo dobili razvrstitev KDU uvajanja po pomembnosti od najpomembnejšega do najmanj pomembnega KDU. Vendar nas je zanimalo, ali obstajajo med njimi skupine KDU, znotraj katerih ni pomembnejših razlik in za katere lahko rečemo, da so enako pomembni KDU. Glede na povprečno mesto (rang posameznih KDU) in variiranje ranga med odgovori anketiranih, lahko teh 15 KDU razvrstimo v 4 skupine, kot vidimo na sliki 2. Tako lahko potrdimo hipotezo, da obstajajo skupine povezav KDU uvajanja rešitev ERP, znotraj katerih ni značilnih razlik med pomembnostjo KDU. V posameznih skupinah so naslednji KDU:

1. skupina enakovrednih KDU:
  1. KDU: jasni cilji, strategija in obseg uvajanja rešitve.
2. skupina enakovrednih KDU:



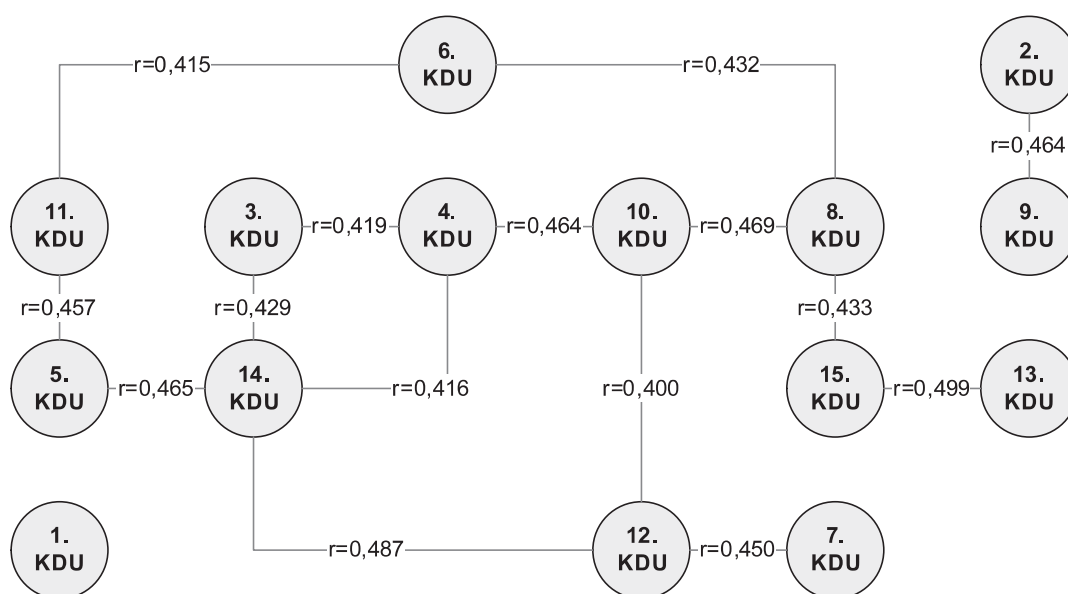
Slika 2: Grafikna razvrstitev KDU glede na rang raziskave

2. KDU: vključitev in podpora uprave in
3. KDU: organizacija projektnega tima in njegove kompetence.
3. skupina enakovrednih KDU:
  4. KDU: vključitev in sodelovanje uporabnikov,
  5. KDU: komunikacija med projektnim timom in ostalimi v podjetju,
  6. KDU: komunikacija znotraj projektnega tima,
  7. KDU: izobraževanje končnih uporabnikov,
  8. KDU: prenova poslovnih procesov,
  9. KDU: vključevanje zunanjih svetovalcev,
  10. KDU: aktivna vloga sponzorja projekta,
  11. KDU: prenos podatkov iz starih rešitev v rešitev ERP in
  12. KDU: minimalno prilagajanje rešitve ERP posebnostim podjetja.
4. skupina enakovrednih KDU:
  13. KDU: uporaba principov projektnega managementa,
  14. KDU: management sprememb in
  15. KDU: izbira tehnološke arhitekture rešitve ERP.

- uporaba principov projektnega managementa ter izbira tehnološke arhitekture (13 KDU in 15 KDU;  $r=0,499$ ),
- management sprememb ter čim manj prilagajanja rešitve ERP posebnostim podjetja (14 KDU in 12 KDU;  $r=0,487$ ),
- aktivna vloga sponzorja ter prenova poslovnih procesov (10 KDU in 8 KDU;  $r=0,469$ ),
- komunikacija med projektnim timom in ostalimi v podjetju ter management sprememb (5 KDU in 14 KDU;  $r=0,465$ ),
- vključitev in podpora uprave ter vključevanjem zunanjih svetovalcev (2 KDU in 9 KDU;  $r=0,464$ ),
- aktivna vloga sponzorja ter vključitev in sodelovanje uporabnikov (10 KDU in 4 KDU;  $r=0,464$ ),
- komunikacija med projektnim timom in ostalimi v podjetju ter prenos podatkov iz starih rešitev v rešitev ERP (5 KDU in 11 KDU;  $r=0,457$ ),
- izobraževanje uporabnikov rešitve ERP ter čim manj prilagajanja rešitve ERP posebnostim podjetja (7 KDU in 12 KDU;  $r=0,45$ ),
- prenova poslovnih procesov ter izbira tehnološke arhitekture (8 KDU in 15 KDU;  $r=0,433$ ),
- komunikacija znotraj projektnega tima ter prenova poslovnih procesov (6 KDU in 8 KDU;  $r=0,432$ ),
- organizacija projektnega tima in njegove kompetence ter management sprememb (3 KDU in 14 KDU;  $r=0,429$ ),
- organizacija projektnega tima in njegove kompetence ter vključitev in sodelovanje uporabnikov pri uvedbi ERP (3 KDU in 4 KDU;  $r=0,419$ ),
- vključitev in sodelovanje uporabnikov pri uvedbi ERP ter management sprememb (4 KDU in 14 KDU;  $r=0,416$ ),

## Odvisnost med posameznimi KDU

Predvidevali smo, da posamezni KDU niso neodvisni od ostalih KDU, pač pa so med sabo povezani. Zato smo s tretjo hipotezo želeli preveriti, ali so kateri (in kateri) posamezni KDU so med sabo pomembneje pozitivno oziroma negativno povezani. Odvisnost med posameznimi KDU (hipoteza H3) smo raziskovali s pomočjo korelacijske matrike. Rezultati raziskave so nam razkrili, da med posameznimi KDU obstaja zmerna pozitivna korelacija pri 5 odstotni stopnji značilnosti (slika 3) in sicer med:



Slika 3: Odvisnost med posameznimi KDU

- komunikacija znotraj projektnega tima ter prenos podatkov iz starih rešitev v rešitev ERP (6 KDU in 11 KDU;  $r = 0,415$ ),
- aktivna vloga sponzorja ter čim manj prilagajanja rešitve ERP posebnostim podjetja (10 KDU in 12 KDU;  $r=0,400$ ).

S korelacijske matrike in s slike 3 vidimo, da med posameznimi KDU obstajajo samo pozitivne povezave med posameznimi KDU. Pozitivna povezava med posameznimi KDU nam pove, da upoštevanje posameznega KDU pozitivno vpliva na drug povezan KDU. Zelo zanimiva ugotovitev, ki je lepo vidna tudi s slike 3, da dejavnik Jasni cilji, strategija in obseg uvajanja ni v pomembnejši odvisnosti z nobenim drugim proučevanim KDU ter da dejavnika Vključitev in podpora uprave (2. KDU) ter Vključevanje zunanjih svetovalcev (9. KDU) nista v pozitivni odvisnosti z ostalimi KDU.

## 5 Zaključek

Veliko slovenskih podjetij uvaja ali je v bližji preteklosti uvedlo rešitev ERP. Vendar pa je veliko število uvedb rešitev ERP neuspešno, zato pridobivajo na pomenu KDU. KDU uvajanja rešitve ERP so dejavniki, ki usodno vplivajo na uspešnost in učinkovitost projektov uvedbe rešitve ERP. Objave v svetu izvedenih raziskav, ki so dosegljive v tiskanih in elektronskih virih navajajo mnogo kritičnih dejavnikov uvajanja rešitev ERP. Na osnovi devetnajst v svetu izvedenih raziskav smo ocenili, da štirinajst KDU, ki so bili v teh raziskavah omenjeni več kot petkrat, sodijo med pomembnejše. V raziskavi smo izhajali iz tega seznama KDU in želeli preveriti: ali obstajajo razlike med pomembnostjo KDU uvajanja rešitev ERP v Sloveniji in KDU uvajanja v tujini; ali obstajajo skupine povezav KDU uvajanja rešitev ERP znotraj katerih ni značilnih razlik med pomembnostjo KDU in ali obstaja korelacija med posameznimi KDU uvajanja rešitev ERP. Na osnovi izvedene raziskave v slovenskih podjetjih, ki imajo uvedeno rešitev SAP R/3 oziroma mySAP ERP, Microsoft Navision in GEAC System 21 smo ugotovili, da obstaja visoka statistična povezanost med rangiranjem KDU slovenskih podjetij in rangiranjem KDU v raziskavah v svetu, s česar lahko sklepamo, da na uvajanje rešitev ERP ne vplivajo posebnosti slovenskega okolja. Tako lahko potrdimo hipotezo, da ne obstajajo statistično pomembne razlike med pomembnostjo KDU uvajanja rešitev ERP v tuji strokovni literaturi in KDU uvajanja rešitev ERP v slovenskih podjetjih. Na osnovi raziskave smo potrdili tudi drugo hipotezo, da obstajajo skupine povezav KDU uvajanja rešitev ERP znotraj katerih ni značilnih razlik med pomembnostjo KDU. Ugotovili smo, da ostajajo 4 takšne skupine enakovrednih KDU. Izračunali smo korelacijsko matriko KDU, kjer obstaja kar nekaj zmernih pozitivnih povezav med posameznimi KDU, s čimer smo potrdili tudi tretjo predpostavko, ki pravi, da obstajajo povezave med posameznimi KDU uvajanja rešitev ERP.

Naše nadaljnje raziskovanje bo usmerjeno v podrobnejše preučevanje pomembnosti KDU v posameznih fa-

zah uvajanja, saj menimo, da vsi KDU niso enako pomembni v vseh fazah uvedbe. Nadalje bomo preučili vpliv posameznih KDU ene faze uvedbe na KDU nadaljnjih faz uvedbe. Obstoječe rezultate raziskave pa bomo poskušali podrobneje raziskati s preučevanjem KDU znotraj posamezne rešitve ERP (MySAP ERP, Microsoft Navision) na primerih podjetij.

## Literatura

- Aduri, R., Lin, W. & Ma, Y. (2003). The price tag of Enterprise Resource Planning (ERP) system implementation failure: version 2.0, dosegljivo na: <http://erp.ittoolbox.com> (29.8.2003).
- Akkermans, H. & Helden, K. (2002). Vicious and virtuous cycles in ERP implementation: a case study of interrelations between CSF, *European Journal of Information Systems*, **II**: 35 - 46.
- Al-Mashari M., Al-Mudimigh, A. & Zairi, M. (2003). Enterprise resource planning: A taxonomy of critical factors, *European Journal of Operational Research*, **146**(2): 352 - 364.
- Al-Sehali, S. (2000). The factors that affect the implementation of enterprise resource planning (ERP) in the international Arab gulf states and United states organizations with special emphasis on SAP software, dissertation, University of Northern Iowa.
- Anderegg, T. et al. (2000). *ERP: A:Z implementer's guide for success*, Resource Publishing Eau Claire, USA.
- Bancroft, N., Seip, H. & Sprengel, A. (1998). *Implementing SAP R/3, 2nd edition*, Manning Publications Co, Greenwich.
- Bradford, M. & Florin, J. (2003). Examining the role of innovation diffusion factors on the implementation success of enterprise resource planning systems, *International Journal of Accounting Information Systems*, **4**(3): 205 - 225.
- Estaves J, Pastor, J. A. & Casanovas, J. (2003). Using the Partial Least Squares (PLS) method to establish CSF interdependence in ERP implementation projects, dosegljivo na: <http://erp.ittoolbox.com> (15.9.2003).
- Gattiker, T. & CFPIM. (2002). Anatomy of an ERP implementation gone awry, *Production and Inventory Management Journal*, **43**: 96 - 105.
- Harwood, S. (2004). *ERP: The implementation cycle*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Holland, C. P. & Light, B. (1999). A critical success factors model for ERP implementation, *IEEE Software*, **5-6**: 30 - 35.
- Jarrar, Y.F., Al-Mudimigh, A. & Zairi, M. (2000). ERP implementation critical success factors – the role and impact of business process management, *ICMIT*, **2**: 122 - 127.
- Kalakota, R. & Robinson, M. (2001). *E-Business 2.0: roadmap for success*, Addison-Wesley, USA.
- Khan, A. (2002). *Implementing SAP with an ASAP methodology focus*, Writers Club Press, San Jose.
- Kosi, M. (2004). Microsoft Business Solutions - Navision - ERP sistem za majhna in srednje velika podjetja, dosegljivo na <http://epf-oi.uni-mb.si/> (10.12.2004).
- Mabert, V.A., Soni, A. & Venkataramanan, M. A. (2003). Enterprise resource planning: Managing the implementation process, *European Journal of Operational Research*, **146**(2), 302 - 314.
- O'Leary, D. E. (2000). *Enterprise resource planning system: Systems, life cycle, electronic commerce and risk*, Cambridge university press, USA.



- Parr, A. & Shanks, G. (2000). A model of ERP project implementation, *Journal of Information Technology*, **15**: 289 - 303.
- Reif, H. (2001). Complementing Traditional Information Systems Implementation Methodologies for Successful ERP System Implementations, dissertation, University of Virginia.
- Shields, M. G. (2001). *E-business and ERP: Rapid implementation and project planning*, John Wiley & sons, New York.
- Skok, W. & Legge, M. (2002). Evaluating enterprise resource planning (ERP) systems using an interpretive approach, *Knowledge and Process Management*, **9**(2): 72 - 82.
- Somers T. M. & Nelson, K. G. (2004). A taxonomy of players and activities across the ERP project life cycle, *Information & Management*, **41**(3): 257 - 278.
- Sternad, S. & Bobek, S. (2004). ERP solution implementation critical success factors: what does matter and what does not, *Acta systemica*. Uredil: Lasker, G.E Windsor (Ont., Can.) 2004. International Institute for Advanced Studies in Systems Reserch and Cybernetics.
- Sternad, S. & Bobek, S. (2005). Critical success factors in ERP solution implementation: management challenges, *Challenges and prospects/ International Conference on Information and Communication Technology in Management*. Melaka 2005. Multimedia University, cop.
- Sternad, S. & Bobek, S. (2006). Management issues in ERP implementations: CSF's in Slovenian organizations, *Cybernetics and systems 2006*. Uredil: Trappl, R. Vienna 2006. Austrian Society for Cybernetic Studies.
- Umble, E.J., Haft, R.R. & Umble, M.M. (2002). Enterprise resource planning: Implementation procedures and CSF, *European Journal of Operational Research*, **146**(2): 241 - 257.
- Walti, N. (1999). *Successful SAP R/3 implementation: Practical management of ERP projects*, Addison-Wesley, England.
- Zhang, L. et al. (2002). Critical Success Factors of Enterprise Resource Planning Systems Implementation Success in China, *HICSS'03*.

**Simona Sternad** je diplomirala na visokošolskem študiju računalništva z matematiko na Pedagoški fakulteti Univerze v Mariboru. Od leta 2000 zaposlena na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru kot asistentka za poslovno informatiko. Zaključila je magistrski študij na isti fakulteti, smer Poslovna informatika. Ukvarja se s prenovo poslovnih procesov v povezavi s celovitimi informacijskimi rešitvami in sistemi e-poslovanja ter načrtovanjem in izvedbo spletnih rešitev.

**Samo Bobek** je redni profesor za področje poslovne informatike na Ekonomsko - poslovni fakulteti Univerze Maribor. Ukvarja se zlasti z managementom informatike s poudarkom na načrtovanju informatike, z informatizacijo poslovanja s poudarkom na celovitih rešitvah in sistemih e-poslovanja, oboje v povezavi s prenovo poslovnih procesov in z informacijskimi sistemi za management ter z informatiko v bankah in drugih finančnih organizacijah. Je nosilec več predmetov na dodiplomskem in podiplomskem programu in avtor mnogih člankov, referatov in drugih bibliografskih enot.

# Vrednotenje dejavnikov razvoja kariere medicinskih sester in babic

<sup>1</sup>Borut Kralj, <sup>2</sup>Vladislav Rajkovič, <sup>2</sup>Mirjana Kljajič – Borštnar

<sup>1</sup>Podpeška cesta 30, 1351 Brezovica pri Ljubljani, Slovenija, borutkralj@siol.net

<sup>2</sup>Univerza v Mariboru Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, Kranj  
vladislav.rajkovic@fov.uni-mb.si, mirjana.kljajic@fov.uni-mb.si

V SPS Ginekološka klinika so zaposleni različni profili zdravstvenih delavcev. V raziskavi smo se osredotočili na medicinske sestre in babice, na njihovo načrtovanje kariere. S pomočjo preučevanja dejavnikov razvoja karier, uporabo programa DEXI in statističnih metod smo ugotavljali kako le – ti vplivajo na razvoj kariere medicinske sestre in babice. Najbolj verodostojen način ugotavljanja vpliva dejavnikov razvoja kariere na medicinske sestre in babice je anketni vprašalnik. Z opravljeno raziskavo ugotavljamo dvoje: neustrezna organiziranost kadrovske funkcije in ni ustreznega načina ugotavljanja potreb po razvoju kariere posamezne medicinske sestre in babice. Če se v SPS Ginekološka klinika želijo soočiti z omenjeno problematiko bo potrebno prvo opraviti reorganizacijo kadrovske službe, ki ne bo opravljala le nalog kadrovske administracije, kot do sedaj, ampak bodo njene pristojnosti razširjene tudi na skrb za načrtovanje oziroma razvoj kariere. Na podlagi izdelanega modela raziskave lahko z gotovostjo trdimo, da so prav letni razgovori najustreznejši način ugotavljanja potreb po načrtovanju kariere posamezne medicinske sestre in babice.

**Ključne besede:** načrtovanje kariere, kariera, medicinske sestre in babice, večparametrsko odločanje, DEX – i, dejavniki razvoja kariere, odločitveni model.

## 1 Uvod

Temeljna značilnost sodobnega časa so kompleksne spremembe, ki so postale stalnica tako v življenju vsakega posameznika kot tudi v delovanju vsake organizacije. Praktično vse, kar je še do nedavnega veljalo za nesprejemljivo, je sedaj podvrženo spremembam, drugačnemu gledanju in vrednotenju, kar velja tudi za sistem zdravstvene dejavnosti, ki med drugim zahteva tudi novo doktrino managementa. Tako se na njeni operativni ravni, ki vključuje področje medicinske dejavnosti in dejavnost zdravstvene nege, vedno bolj uveljavljajo različni koncepti in vsebine, ki izhajajo iz najširše opredelitve managementa kot procesa planiranja, organiziranja, vodenja, kontrole ljudi in vseh razpoložljivih virov z namenom doseganja postavljenih ciljev.

Vse to prinaša povsem nove izzive in pričakovanja tudi na področju vodenja in načrtovanja kariere ne glede na vrsto organizacije (bolnišnica, zdravstveni dom, javni ali zasebni sektor) ali na položaj nosilca vodstvene funkcije managerja (direktor, vodja oddelka, tima).

Zaradi turbuletnega stanja, s katerim smo soočeni v slovenskem zdravstvu, je izrednega pomena, da si zdravstveni delavec začrta pot, ki bo v največji možni meri zadovoljila njegove potrebe po kariernem razvoju. Kariera se razvija v povezavi z vsakdanjo delovno prakso. Življenje kaže, da v sedanjih pogojih ni realno pričakovati, da se bodo kariere vseh posameznikov nenehno razvijale le v

smeri uspeha. Z objektivnega vidika lahko kariero definiramo kot sekvenco delovnih pozicij (organizacijskih vlog), ki jih opravlja posameznik v svoji zaposlitveni dobi. Pri pojmu kariere je potrebno upoštevati tudi subjektivni vidik kariere, ki ne predstavlja samo tehničnega pojma, ki nam pomaga logično urejati množico del, temveč je perspektiva, na katero se vežejo posameznikove osebne aspiracije, vrednote, čustva in koncept samega sebe. Karierni razvoj je strokovno in osebno zorenje posameznika (Konrad, 2004).

S problemi odločanja se ukvarja mnogo znanstvenih disciplin, ki pomagajo odločevalcu, da bo sistematičen, organiziran in da bo prišel do kakovostne odločitve. Na področju računalništva in informatike je bilo razvitih že mnogo računalniških programov za podporo odločanju (DSS – Decision Support System). Za podporo odločanju se uporabljajo ekspertni sistemi, ki so zasnovani na osnovi specialističnega znanja, omogočijo shranjevanje ekspertnega znanja in kreiranje novega znanja. Med najbolj značilne v tej skupini prištevamo metodo večparametrskega odločanja, ki je zasnovana v okviru odločitvene teorije koristnosti, uporablja pa se pri podpori zahtevnih odločitvenih problemov.

Na podlagi omenjenega lahko sklepamo, da je z večparametrskim odločitvenim modelom možno oblikovati odločitveni model za izbiro dejavnikov načrtovanja kariere zdravstvenih delavcev (medicinskih sester in babic), s pomočjo katerega bo možno uspešno načrtovati njihovo

kariero (Bohanec, Rajkovič, 1995; Rajkovič, 1998; Jereb, 2003).

## 2 Značilnosti razvoja kariere v zdravstveni dejavnosti

Načrtovanje kariere je proces, kjer se posameznik odloči za svojo poklicno pot, potek in razvoj v okviru določene dejavnosti in/ali inštitucije. Uspešnost pri načrtovanju in razvoju kariere je med drugim odvisna od osebnih vrednot, postavljanja ciljev, osebnostnih lastnosti, sposobnosti in spretnosti, znanja in veščin (kompetentnosti). Načrtovanje in razvoj kariere je odraz fleksibilnosti posameznika. V današnjem času različni svetovalci, ki se ukvarjajo s kariero pričakujejo od ljudi, da se le-ti dobro poznajo, dajejo poudarek oziroma se izpopolnjujejo v stvareh, kjer so dobri. Le tako bodo uspešni pri iskanju službe in načrtovanju kariere. Ob prvi zaposlitvi so ambicije posameznikov različne. Predvsem negativni dejavniki, ki jih imajo posamezniki ob nastopu prve zaposlitve (neizkušenes, ipd.) in želja po razvoju spodbudijo razmišljanje o samem sebi o nadaljnjem razvoju, dodatnem izobraževanju. Sprejemanje odločitev na tem nivoju, zahteva v prvi vrsti vrednotenje lastnih uspehov in neuspehov, izkušenj, sposobnosti, ciljev ter prepoznavanje koristnih informacij iz okolja.

Odločanje glede vrste izobraževanja in izbora poklica doleti še zelo mlade ljudi, ki običajno ne čutijo tolikšne odgovornosti odločitve kot odrasli. Karierne odločitve mladih lahko razumemo v kontekstu njihove življenjske zgodbe, kjer se oblikuje njihova identiteta, skozi interakcije s pomembnimi ljudmi ter okoljem in kulturo, v kateri živijo (Brečko, 2001).

Razvoj in planiranje kariere ni povezano zgolj s poklicem, ki ga posameznik opravlja ali ga želi opravljati. Na splošno so v poklicu uspešni tisti, ki radi opravljajo svoje delo in so z njim zadovoljni, kajti takšen posameznik v celoti uporablja svoje znanje in izkušnje. Poklicna izbira je poleg drugih faktorjev, kot so starši, sovrstniki, v veliki meri odvisna od samopodobe posameznika.

Razvoj in načrtovanje kariere poteka v dialogu med organizacijo in posameznikom. V organizacijah se morajo zavedati, da so ljudje njihovi ključni viri. Po drugi strani pa se mora posameznik zavedati, da je njegova kariera tako pomembna za kakovost njegovega življenja, da skrbi zanjo ne more prenesti v celoti na organizacijo. Organizacija si s sistematičnim razvojem človeških virov zagotavlja svoj prihodnji razvoj in perspektivo. Učinki razvoja človeških virov imajo za organizacijo sledeči pomen:

- večja storilnost,
- boljša kakovost izdelkov ali storitev,
- večja prilagodljivost zaposlenih pri delu (manj absentizma in fluktuacije, več predlogov za izboljšave).

Kakor vsako uspešno podjetje izdelata strateški načrt razvoja, lahko tudi posameznik svojo poklicno pot vrednoti v tem okviru. Začetek zajema analizo stanja. Posameznik si postavi vprašanja: Katere so moje glavne prednosti? To lahko predstavlja interes za določeno področje, ambicije. Vprašati se je tudi potrebno, katere so moje sla-

bosti? Gre tukaj morda za pomanjkanje določenih znanj (vodenja, jezikov) (Lloyd, 1992).

Po končani analizi stanja pri sebi mora posameznik zaznati priložnost v okolju in ugotoviti katere so tiste dejavnosti, ki so perspektivne in predstavljajo možnost nadaljnega razvoja. Po analizi stanja pri sebi in v okolju, je potrebno določiti bistveni del strateškega načrta, poslanstvo. Do sedaj smo ugotovili, kdo smo, sedaj pa nas zanimajo odgovori na vprašanja, kot so: kaj hočemo oziroma kam gremo? Ko vemo, kaj poklicno smo in kaj v poklicu in življenju hočemo, si zastavimo dolgoročne in kratkoročne poklicne cilje, ki morajo ustrezati posamezniku kot ustvarjalcu lastne kariere. Na koncu, ko smo poklicno spoznali okolje, sebe, naše poslanstvo in smo si določili mejnike na naši poklicni poti, si izberemo tudi načine doseganja teh ciljev, s katerimi bomo uresničevali svoje poslanstvo. Pot, ki nas v okviru poslanstva vodi do ciljev, je naša poklicna strategija, naš strateški načrt. Strateški načrt posameznika in podjetniško razmišljanje je ključno za poklicni in morda tudi življenjski uspeh ter zadovoljstvo. Dokaz za to so že vidne značilnosti delovne sile prihodnosti (ambicioznost, fleksibilnost, višji nivo znanja, ipd.), ki bo popolnoma drugačna od sedanje stereotipne predstave zaposlenih, vpelih v funkcijsko organizacijo (Florjančič, Jensenko, Pagon, 1999).

Načrtovanje kariere zdravstvenih delavcev je zelo specifično v primerjavi z drugimi poklici oziroma drugimi organizacijami v gospodarstvu, saj ne obstaja neko enotno pravilo, kako naj se načrtuje kariera nekega zdravstvenega delavca.

Kadrovske službe, ki imajo v organizacijah v gospodarstvu zelo pomembno vlogo pri načrtovanju kariere zaposlenega, imajo na področju zdravstva oziroma v zdravstvenih institucijah predvsem vlogo urejanje delovnopravnega področja in vlogo koordinatorja pri finančni realizaciji posameznega izobraževanja oziroma usposabljanja.

Prav zaradi teh razlogov poteka načrtovanje kariere zdravstvenega delavca predvsem zelo individualno, to je glede na ozko področje, za katerega se je po končanem študiju na fakulteti odločil. Za razliko od drugih je predvsem za zdravnika in medicinske sestre značilno, da se razvoj njihove kariere začne na nekem ozkem področju znotraj neke smeri v medicini (npr. na področju interne medicine, nevrologije, ginekologije ipd.). Poleg tega je v nadaljevanju kariere zdravstvenega delavca značilno, da se posamezen zdravnik še ožje osredotoči na neko specifično področje znotraj znanstvene discipline (npr. na področje ožilja pri interni medicini).

Načrtovanje kariere medicinskih sester in babic, ki je tudi predmet raziskave, poteka na raznih splošnih področnih seminarjih, ki so organizirani s strani sindikata medicinskih sester in drugih zdravstvenih delavcev ali posameznih društev, ki so specializirana za posamezne smeri zdravljenja (zdravstvena nega, fizioterapija, vloga glavne medicinske sestre ipd.). Napredovanje posamezne medicinske sestre po hierarhični lestvici, seveda ob predpostavki ustreznega staža oziroma delovnih izkušenj, poteka (odvisno od velikosti zdravstvene institucije) v dveh ali treh stopnjah (medicinska sestra → medicinska sestra od-

delka → glavna medicinska sestra klinike → glavna medicinska sestra zdravstvene institucije kot celote). Da posamezna medicinska sestra lahko vse to tudi doseže, se mora konstantno usposabljanje na raznih področjih (Kralj, 2006).

Pri medicinskih sestrah je predvsem značilno, da načrtovanje (razvoj) njihove kariere poteka nekoliko drugače kot pri babicah. Razvoj kariere medicinske sestre in babice, ob izpolnjevanju ustreznih pogojev seveda, poteka načeloma v štirih stopnjah na hierarhični lestvici, pri babicah razvoj kariere (napredovanje) poteka večinoma v dveh stopnjah (babica → glavna babica porodnišnice). Značilno je, da je stopnja njihovih odgovornosti približno enaka.

Za obe profesiji, tako medicinsko sestro kot tudi babico, je po novi zakonodaji obvezno, da imata obe VII. stopnjo izobrazbe. Kljub temu je za babice značilno, da le redke napredujejo po hierarhični lestvici oziroma da je razvoj njihove kariere zelo ozek (največ, kar lahko doseže, je vodja babic porodnišnice). Razvoj kariere medicinske sestre poteka veliko bolj raznoliko, saj se marsikatera odloči za nadaljevanje študija na univerzitetnem ali celo podiplomskem programu, kjer pridobi dodatna znanja s področja organizacije in vodenja, ki so potrebna za opravljanje dela na višjih položajih. Nekatere medicinske sestre se odločijo za raziskovalno delo na področju, ki ga opravlja (zdravstvena nega, fizioterapija ipd.), tako da praktično delo združijo z raziskovalnim, kar je zelo pomembno za stalen razvoj področja. Poleg tega moramo poudariti, da se medicinske sestre in babice, ki se odločijo za raziskovalno delo, udeležujejo mnogih srečanj doma in v tujini, tako da so stalno seznanjene z novostmi področja, ki ga raziskujejo. Razvoju kariere medicinskih sester in babic je predvsem na področju Slovenije skupna organiziranost v skupna društva ter organizacija raznih skupnih seminarjev in drugih strokovnih srečanj. Obiskovanje takih oblik usposabljanja je obveza vsake medicinske sestre, saj se na omenjenih srečanjih seznanijo z novostmi zdravljenja posameznih obolenj, ki jih bo uporabljala tudi pri opravljanju svojega dela. Druga smer razvoja kariere medicinske sestre poteka prek angažiranosti medicinske sestre v sami zdravstveni instituciji (odnos do pacientov, uspešnost metod zdravljenja, ...).

Problemi, s katerimi se soočajo medicinske sestre in babice v procesu razvoja kariere, so predvsem naslednji (Ramšak Pajk, Rajkovič, 2003):

- nepoznavanje pojma načrtovanja kariere – posamezniki preveč odgovornosti glede kariere prepuščajo drugim in se premalo udeležujejo sami;
- nezavedanje lastnih sposobnosti, interesov ter nesistematičnost pri izbiri in načrtovanju kariere;
- nezavedanje procesa samevalvacije, ki posredno povečuje zadovoljstvo in kakovost dela.

Profesija medicinske sestre oz. babice zahteva celega človeka: inštruktorja mladih neizkušenih sester, oskrbovalko/-ca pacientov in tudi predavatelja v raznih izobraževalnih institucijah ter čustveno stabilno in razsodno osebo, ki je v kritičnih trenutnih sposobna hitro sprejeti pravilno odločitev. Pri tem je potrebno izbrati probleme, ki si zaslužijo pozornost, definirati cilje ter poiskati možne ak-

cije in nato akcije oceniti in se odločiti, se pravi, izbrati med njimi.

V zdravstvenih organizacijah je sicer decentralizacija kadrovske dejavnosti, ko odločitve sprejemajo vodje organizacijskih enot, dodobra uveljavljena in tudi zaželena (vodje določajo koga bodo zaposlili, načrtujejo njegov razvoj). Pomembno je poudariti, da je decentralizacija kadrovske funkcije podprta s krovno kadrovsko strategijo, ki postavi okvir za odločanje in s tem zagotavlja enotnost izvajanja kadrovske politike v organizaciji, in s strokovnimi metodami, ki povečujejo verjetnost sprejemanja ustreznih odločitev. Prav srednji management (vodje organizacijskih enot) imajo namreč v zdravstvenih organizacijah najbolj ključno vlogo. Pri njih pride najbolj do izraza usklajevanje managerskih in strokovnih ciljev, ki pa so pogosto lahko tudi nasprotujoči (usklajevanje ciljev posameznikov in skupin s cilji organizacije) (Bohinc, 2001).

Medicinske sestre in babice opravljajo poklic, v katerem so tesno vezane na delo in sodelovanje z ljudmi. Pravilna izbira poklica je tako kot drugod tudi pri medicinski sestri in babici pogoj, da v izbranem poklicu uresniči svoja pričakovanja in doživlja pri tem zadovoljstvo in poklicno izpolnitev. Medicinska sestra in babica sta usposobljeni za izpolnjevanje potreb po zdravstveni negi in oskrbi, za zdravstveno vzgojo in izobraževanje, za organizacijo dela in raziskovalno dejavnost.

Področje dela medicinske sestre in babice je zdravstvena nega, ki je pomemben del zdravstvenega sistema. Medicinska sestra in babica sta nosilki in izvajalki zdravstvene nege. Zdravstvena nega obsega samostojno, soodvisno in sodelujočo obravnavo posameznikov vseh starosti, družin, skupin in skupnosti bolnih in zdravih v vseh okolišjih. Vključuje promocijo zdravja, preprečevanje bolezni ter skrb za bolne, invalide in umirajoče (Skela Savič, 2000).

Za medicinske sestre in babice je značilno pomanjkanje moči pri strokovnem odločanju o zdravstvenem varstvu na vseh ravneh (Zdravstveni instituciji, organizacijski enoti, pri sprejemanju zakonodaje, ipd). Malo moči imajo tako na ravni zdravstvenega tima kot na državni ravni pri sprejemanju strategij in planov v okviru pristojnega ministristva. Več kot 90 % vseh pripadnic poklica so ženske in zdravstvena nega ima značilnost drugih ženskih poklicev: nizka plača, nizek status, slabe delovne razmere, majhna možnost napredovanja in nizka stopnja izobrazbe. Večina žensk, ki je zaposlenih so obremenjene še skrbjo za dom in družino in medicinske sestre, ki zagotavljajo zdravstveno nego 24 ur na dan, so v še posebno slabem položaju. Že ena prekinitve zaradi porodniškega dopusta negativno vpliva na višino plače. Ravno tako v obdobju največjega razvoja kariere imajo moški večjo plačo in hitreje napredujejo, kar se lahko pripiše diskriminaciji žensk in prekinitvam zaposlitve v zgodnjem obdobju karierni poti.

Razvoj sodobne informacijske družbe in spreminjanje se delovna mesta ter nestalne zaposlitve so trendi, ki naj bi tudi ženskam ponudili alternativni način opravljanja poklica in bi podpirali več vlog in nudili možnost kontinuiranega osebnega in poklicnega razvoja. Tako medicinske sestre in babice kot ostali zdravstveni delavci se na-



hajajo na stopnji razvoja informatike, ki ima vpliv tudi na področje zdravstvene nege, zato so medicinske sestre in babice primorane razvijati nove pristope, se učiti novih spretnosti ter sprejemati tehnološke novosti. Informatika ima velik pomen pri uvajanju tehnoloških novosti v smeri izboljšanja kakovosti in zmanjšanja stroškov na področju zdravstvene nege ter kot možnost profesionalnega razvoja medicinskih sester in babic.

Poslovna uspešnost in učinkovitost vsake organizacije je v tesni povezavi z učinkovitostjo njenih vodstvenih kadrov oziroma managementa. Procesi prilagajanja tržnim, proizvodnim, organizacijskim in drugim spremenljivim dejavnikom so možni le ob predhodnem ustreznem prilagajanju znanj, sposobnosti, veščin in stališč vodstvenih kadrov novim pogojem in zahtevam, kar uresničujemo s permanentnim procesom izobraževanja in usposabljanja ter motiviranja vseh zaposlenih v organizaciji.

Na področju razvoja kariere medicinskih sester in babic oz. na področju zdravstvene nege je prišlo v zadnjih letih do korenitih sprememb v smislu uvajanja novih metod dela, ki bodo naredile zdravstveno nego vidnejšo, kakovostnejšo in primerljivo zdravstveni negi v najbolj razvitih državah. Zaradi lažjega in s tem tudi kakovostnejšega razvoja kariere medicinskih sester in babic na področju zdravstvene nege je potrebno v zdravstvenih zavodih opraviti določene organizacijske aktivnosti (Marinč, 2002):

- organizacija samostojne službe zdravstvene nege v zdravstvenih zavodih,
- prehod iz funkcionalnega na timski model dela,
- uvedba procesne metode dela v zdravstveno nego,
- dokumentiranje zdravstvene nege,
- kategorizacija zdravstvene nege,
- standardizacija postopkov zdravstvene nege in medicinsko-tehničnih posegov,
- uvedba znanstvenoraziskovalnega dela v zdravstveni negi,
- spremljanje in dvig kakovosti izvajane zdravstvene nege.

Nosilec teh sprememb je management zdravstvene nege v organizaciji, ki mora glavno pot za doseg te ciljev videti v permanentnem izobraževanju vodilnih medicinskih sester in babic.

Na področju razvoja kariere medicinskih sester in babic se morajo uveljaviti kadri s pozitivnimi stališči, večji timskega dela s prisotno inovacijsko motivacijo. To je pogoj, da bo uvajanje sodobnih pristopov v praksi potekalo s čim manjšimi odpori in problemi.

Programi izobraževanja medicinskih sester in babic morajo temeljiti na aktualnih znanstvenih informacijah ter na najspodobnejših spoznanjih posameznik strok. Pomembno je, da se poleg interesov organizacije izpolnjujejo razne razvojne želje, potrebe in interese kandidatov. Glede na to, da so razvojni interesi posameznikov različni, moramo sistem razvoja vodstvenih kadrov oblikovati tako, da nudi dovolj diferencirane razvojne možnosti. Pri tem si pomagamo z »razvojnimi sidri« (stalno izpopolnjevanje delavcev, ipd.), na podlagi katerih lahko, glede na to,

katero sidro je pri posamezniku dominantno, načrtujemo njegovo individualno kariero (Mayer, 2003).

## 3 Metodologija

### 3.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je, s pomočjo programskega orodja izoblikovati tak odločitveni model, s pomočjo katerega bo možno ugotoviti tiste dejavnike razvoja kariere zdravstvenih delavcev, ki najbolj vplivajo na njihove karierne odločitve. Osnova za tak odločitveni model so dejavniki, ki vplivajo na razvoj kariere zaposlenih in bodo pridobljeni iz znanstvene literature in anketnega vprašalnika, ki bo prikazal jasno sliko stanja (razvitosti področja) načrtovanja kariere v proučevani organizaciji v strokovni poslovni skupnosti (v nadaljevanju SPS) Ginekološki kliniki.

Cilj raziskave je ugotoviti, ali je v proučevani organizaciji SPS Ginekološki kliniki načrtovanje kariere medicinskih sester in babic zadovoljivo, in ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki na načrtovanje njihove kariere najbolj vplivajo, ter podati predloge, kaj bi bilo možno postoriti, da bi načrtovanje njihove kariere potekalo uspešnejše in bolj učinkovito.

### 3.2 Vzorec raziskave

Vrednotenje dejavnikov načrtovanja kariere medicinskih sester in babic poteka v SPS Ginekološka klinika prvič. Na kliniki razvoju kariere medicinskih sester in babic razen na neformalne načine do sedaj niso posvečali dosti pozornosti. Tako smo najprej pripravili reprezentativni vzorec 20 zaposlenih, ki omogoča prikaz solidne slike klinike kot celote.

Reprezentativni vzorec zagotavlja sliko celotne organizacije, saj so v anketi zajeti zaposleni iz različnih oddelkov.

V vzorcu večino predstavljajo medicinske sestre in babice, ki imajo nekaj več kot 40 let, z delovno dobo na kliniki nekaj manj kot 10 let, po izobrazbeni strukturi pa predstavljajo večino medicinske sestre in babice, ki imajo V in VII stopnjo izobrazbe.

### 3.3 Metoda

Načrtovanje kariere medicinske sestre in babice je specifično v primerjavi z drugimi poklici, saj ne obstaja neka enotna oblika načrtovanja njihovih karier. Z namenom izboljšanja načrtovanja kariere medicinske sestre in babice želimo z raziskavo ugotoviti kateri so tisti dejavniki razvoja kariere medicinskih sester in babic, ki imajo na razvoj njihovih karier največji vpliv oziroma s katerimi težavami se soočajo pri načrtovanju njihove kariere. Na podlagi rezultatov raziskave bomo ugotovili na kakšen način je možno izboljšati razvoj njihovih karier, tako da bo v

prihodnosti razvoj njihovih karier potekal uspešnejše in učinkovitejše.

Na podlagi izvedene ankete (izpolnjenega anketnega vprašalnika), ki je nastal na osnovi raziskave preučevanega področja, smo s pomočjo programa za podporo odločevalcem za reševanje zapletenih problemov odločanja (v nadaljevanju DEX-i) oblikovali odločitveni model in izvedli vrednotenje vseh predvidenih dejavnikov, ki vplivajo na razvoj kariere zdravstvenih delavcev. Opravili smo analizo, na podlagi katere bodo predstavljene razlike v vrednosti posameznih dejavnikov ob spremembi posameznih kriterijev; na koncu smo podali ugotovitve raziskave.

Oblikovali smo prototip modela vrednotenja dejavnikov pri načrtovanju (razvoju) kariere medicinskih sester in babic v SPS Ginekološka klinika. Da bi model čim uspešneje testirali in dobili odgovor, katera varianta je najboljša ali vsaj optimalna, smo se odločili za vprašalnik, ki predstavlja eno izmed mnogih variant v modelu.

Vprašalnik je namenjen merjenju dejavnikov, ki vplivajo na razvoj kariere zdravstvenih delavcev. Najustreznejše sredstvo za ugotavljanje tega vpliva je bil anketni vprašalnik. Pri tem je naloga oseb, ki bodo vključene v raziskavo, da na danih lestvicah Likartovega tipa ocenijo, v kakšni meri posamezen opis po njihovem mnenju označuje njihovo socialno okolje, to je zdravstveno ustanovo, v kateri delajo.

Anketni vprašalnik za ugotavljanje vpliva dejavnikov na razvoj kariere zdravstvenih delavcev je bil izdelan na podlagi pglavitnih dejavnikov, ki vplivajo na razvoj kariere zaposlenih, in bo temeljil na strokovni literaturi in ugotovitvah v preučevani zdravstveni ustanovi. Vprašalnik bo obravnaval večje število dejavnikov (dejavnikov razvoja kariere), vsebinsko bo predstavljal dobro osnovo za kasnejši empirični preizkus strukturnega zadovoljstva v zdravstveni ustanovi. Posamezne trditve v vprašalniku (glej slika 1) smo združili v posamezne kategorije oziroma dejavnike, ki bodo po našem mnenju najbolj vplivali na razvoj kariere zdravstvenih delavcev.

Ti dejavniki bodo (glej slika 1): razvitost kadrovske funkcije v organizaciji, delovno okolje, stres, uspešnost in motiviranost, finančna sredstva, namenjena razvoju kariere zaposlenih, družina, osebnostne lastnosti, organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje, kakovost pri načrtovanju kariere, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi, vodenje, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev organizacije, inovativnost in iniciativnost, zadovoljstvo z delom, primerjava z drugimi zdravstvenimi institucijami, možnosti razvoja kariere.

### 3.3 Model raziskave

Na osnovi spoznanj in teoretičnih izhodišč smo kriterije strukturirali v drevo kriterijev za ugotavljanje vpliva kriterijev (dejavnikov) pri načrtovanju kariere medicinskih sester in babic. Koren drevesa predstavlja oceno posameznika glede vpliva posameznikovih lastnosti in zunanjih dejavnikov na načrtovanje kariere. Posamezni (glej

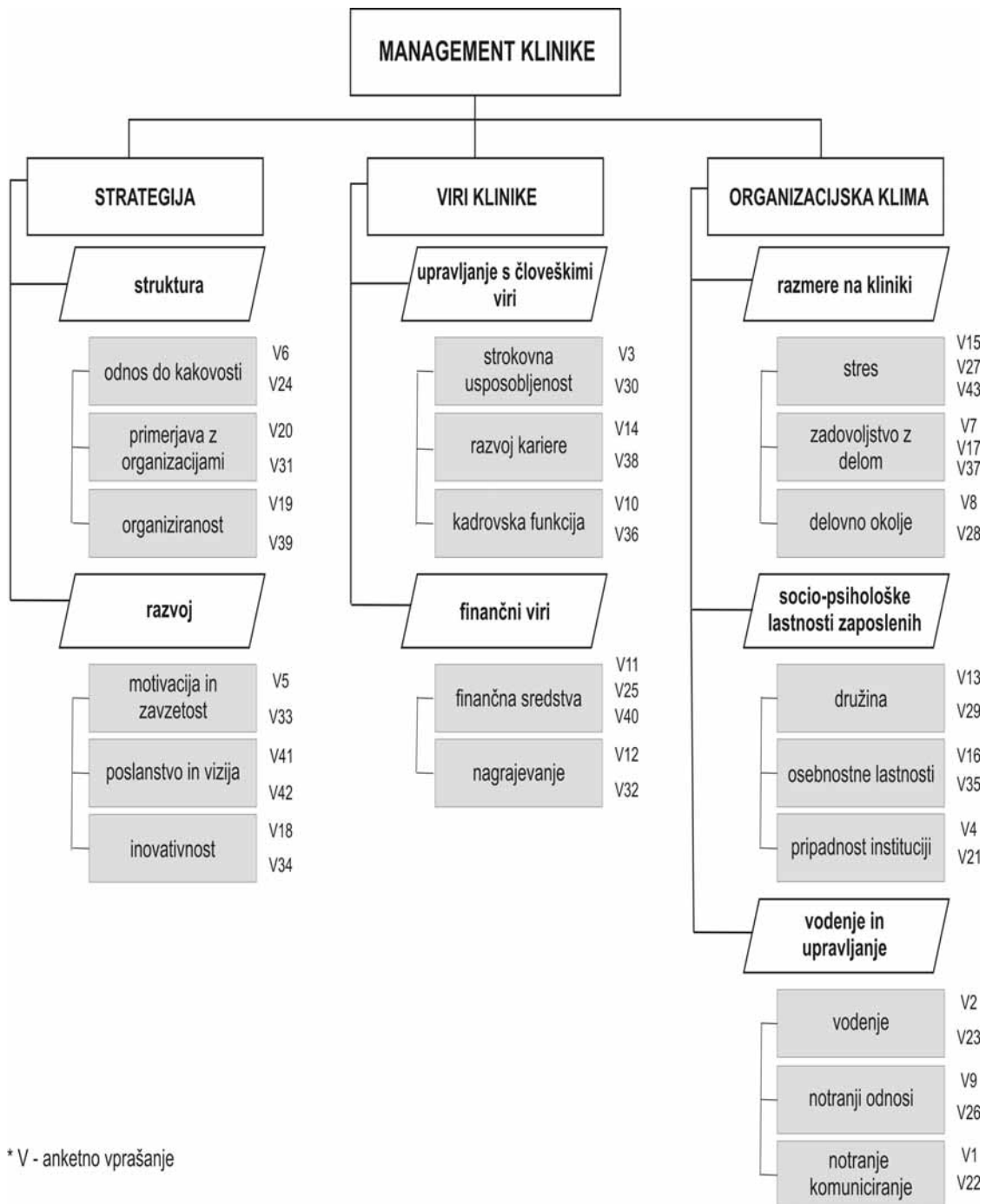
slika 1 zadnji nivo spodaj) se ocenjujejo po petstopenjski lestvici 1 (se ne strinjam) - 5 (se popolnoma strinjam). Model je razdeljen na tri izpeljane attribute, in sicer: strategijo, vire klinike in organizacijsko klimo. V sklop strategije so upoštevane vse aktivnosti pri snovanju organizacije, ki so povezane z načrtovanjem kariere posameznika, da bo uspešno deloval. Poddrevo strategije se še naprej deli na vozlišča organizacijske strukture in razvoja ter vse do osnovnih kriterijev, ki so: odnos do kakovosti, primerjava z drugimi zdravstvenimi institucijami, organiziranost, motivacija in zavzetost, poznavanje poslanstva vizije in ciljev ter inovativnost (iniciativnost).

V sklop virov organizacije prištevamo tiste vire, ki organizaciji omogočajo nemoteno delovanje. Poddrevo virov se še naprej deli na vozlišča upravljanja s človeškimi viri in finančnimi viri. Vsa ta vozlišča se razcepijo do osnovnih kriterijev, med katere prištevamo: strokovno usposobljenost in učenje, razvoj kariere, kadrovsko funkcijo, nagrajevanje in finančna sredstva.

Organizacijsko vzdušje predstavlja tretji atribut odločitvenega drevesa, ki lahko bistveno vpliva na posameznikovo psihološko in sociološko dožemanje in reagiranje na posamezne pojave v zvezi z načrtovanjem kariere. Poddrevo organizacijske klime se deli naprej na vozlišča: razmere na kliniki, socio-psihološke lastnosti zaposlenih ter vodenje in upravljanje. Vsa vozlišča se nadalje razcepijo do osnovnih kriterijev, med katere sodijo: zadovoljstvo z delom, delovno okolje, stres, pripadnost organizaciji, družina, osebnostne lastnosti, notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi in vodenje.

Zgoraj omenjeni model smo izoblikovali s pomočjo funkcij koristnosti za vse izpeljane kriterije vse do konca drevesa, ki predstavlja končno oceno variant. To so pravila odločanja v vozlih drevesa, ki določajo vrednost vsakega atributa, ki ni list drevesa. Na osnovi medsebojne odvisnosti nižje ležečih predhodnih kriterijev funkcija agregacije določa vrednost agregiranega atributa. Funkcija koristnosti je vsebinsko ustrezna, to pomeni, da večjo vrednost varianti, ki je boljše in operativna, kar pomeni, da jo lahko izračunamo in s tem praktično uporabimo v postopku odločanja (glej slika 1).

Pri določanju funkcij koristnosti v odločitvenem modelu smo določili naslednjo pomembnost (obtežitev) kriterijev razvoja kariere: vseh 20 dejavnikov razvoja kariere ima enako težo, ker domnevamo, da vplivajo v enaki meri na razvoj kariere zaposlenih. V nadaljevanju opredelimo, da so za organizacijsko klimo na kliniki bolj pomembni vodenje in upravljanje ter razmere na kliniki kot socio-psihološke lastnosti zaposlenih, zato te attribute porazdelimo po razmerju 40 : 40 : 20. Za kliniko se nam človeški in finančni viri zdijo enako pomembni, zato attribute porazdelimo po razmerju 50 : 50. Strategijo klinike, ki je pomemben element za prihodnost klinike, sestavljata dva atributa, in sicer struktura in razvoj. Ker brez ustrezne strukture ne moremo izpeljati razvojnih smernic, omenjena atributa porazdelimo v razmerju 60 : 40. Iz spodaj prikazane slike je tudi razvidno, da management klinike sestavljajo trije atributi: strategija, viri klinike in organizacijska klima. Ker se nam zdijo najpomembnejši viri klinike,



Slika 1: Drevo kriterijev v DEX-iju

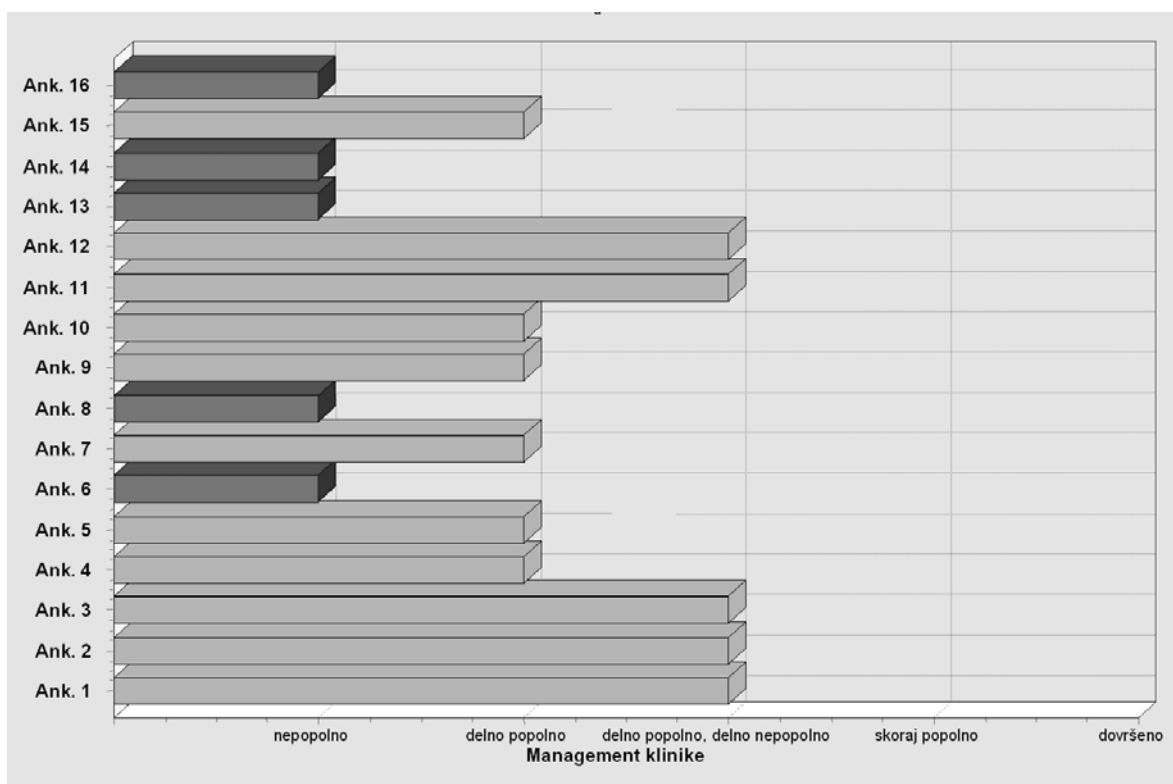
kajti brez njih ne bi bilo niti strategije niti klime, atribute porazdelimo v razmerju 60 : 20 : 20.

## 4 Rezultati raziskave

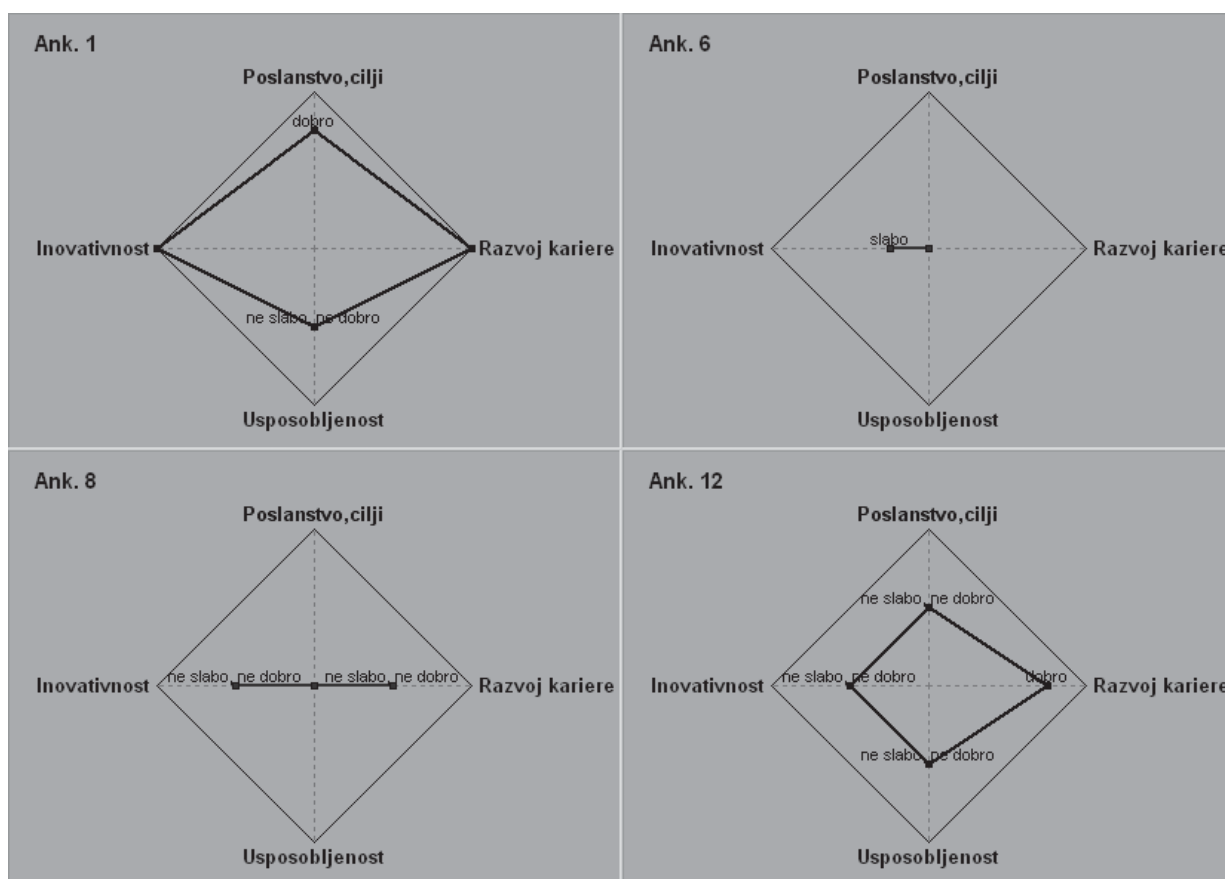
Slika 2 nam prikazuje izredno raznolikost ocen anketirancev v zvezi z vplivom dejavnikov na razvoj njihove kariere. Zanimiv je pogled anketirancev, ki so razvoj kariere na SPS Ginekološka klinika ocenili najslabše. Omenjena

skupina pripada mlajši populaciji medicinskih sester in babic, ki so željne novih izzivov, novosti, hitrega napredovanja, vendar imajo še premalo izkušenj za zasedbo višjih, odgovornejših delovnih mest, poleg tega še nekoliko premalo vedo o samem funkcioniranju zdravstvene institucije kot celote, njihova dojetanja določenih dejavnikov razvoja kariere verjetno izhajajo iz novejših teoretičnih spoznanj iz njihovega izobraževalnega ciklusa.

Nasprotno nam rezultati ankete prikazujejo, da so anketiranci, ki pripadajo starejši populaciji anketirancev

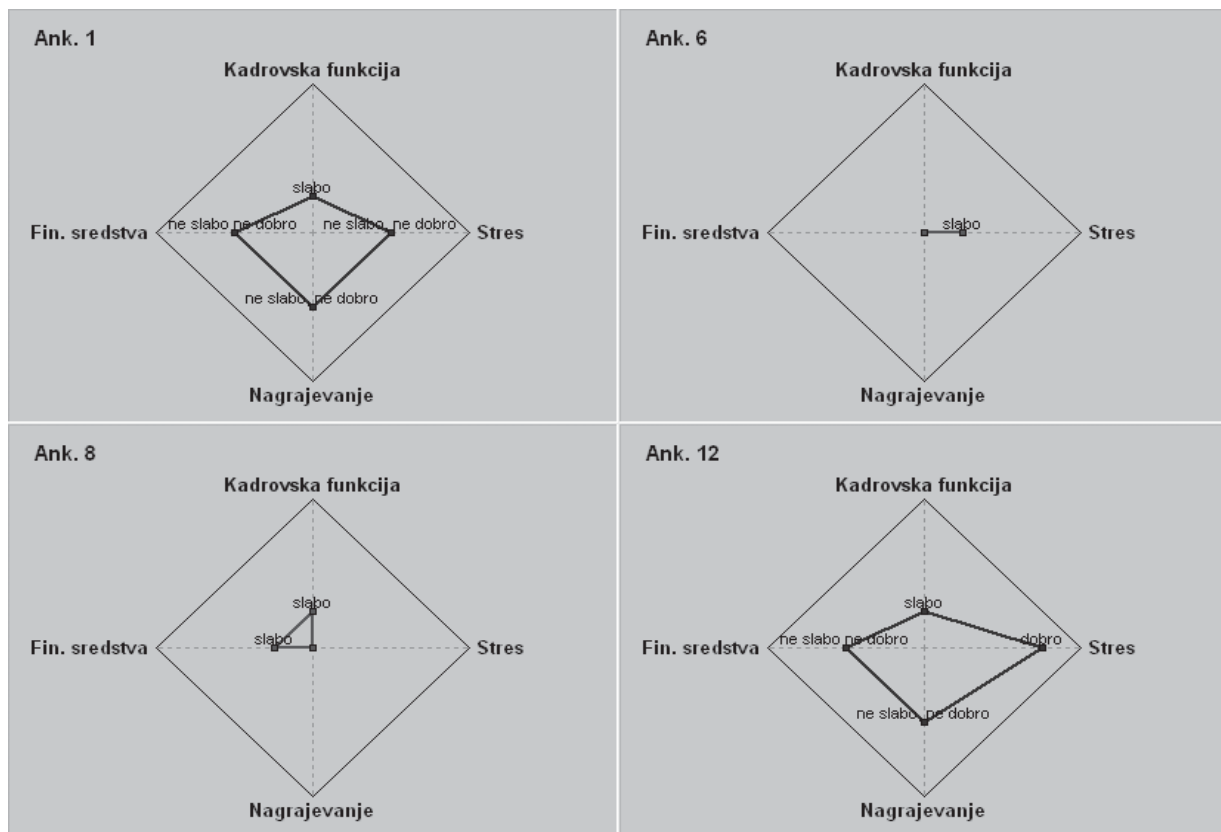


Slika 2: Ocena managementa klinike po anketirancih



Slika 3: Prikaz vpliva dejavnikov poslanstva (ciljev), inovativnosti (inicijativnosti) in strokovne usposobljenosti na razvoj kariere





Slika 4: Prikaz vpliva dejavnikov kadrovska funkcija, finančna sredstva, nagrajevanje in stres na razvoj kariere

ocenili dejavnike razvoja njihove kariere na SPS Ginekološka klinika najboljše. Ta rezultat lahko pojasnimo s tem, da je starejša populacija, ki je že daljše obdobje zaposlena na SPS Ginekološka klinika, navajena na zatečeno stanje in verjetno nima več velikih ambicij v zvezi z razvojem kariere.

Da bo slika vpliva vrednotenja dejavnikov razvoja kariere čim bolj pregledna smo se odločili, da v nadaljevanju raziskave prikažemo vpliv dejavnikov na razvoj kariere pri tistih anketirancih, ki so management klinike (vrh odločitvenega drevesa) ocenili najboljše in tistih, ki so management klinike ocenili najslabše.

Slika 3 nam prikazuje v raziskavi najboljše ocenjen dejavnik razvoja kariere, to je inovativnost, iniciativnost, ki so ga anketiranci najboljše ocenili, saj ga je zelo dobro ocenilo (z oceno 4 ali 5) v povprečju kar okoli 60 % anketirancev. Pri tem predvsem izstopa trditev, da se dober razvoj kariere odraža v izboljšanju njihovih storitev (načinov zdravljenja). To trditev pozitivno oceni (z oceno 4 ali 5) kar okoli 64 % anketirancev.

Slika 4 nam prikazuje najslabše ocenjen dejavnik med vsemi dejavniki razvoja kariere, to je kadrovska funkcija. Omenjeni dejavnik negativno oceni (z oceno 1) v povprečju nekaj manj kot 68 % anketirancev. Tudi trditvi o kadrovske funkciji sta ocenjeni s podobno oceno, negativno ju oceni približno 65 % oziroma 71 % anketirancev.

Tudi dejavnik finančna sredstva na podlagi rezultatov ankete lahko prištevamo med dejavnike z najslabšimi ocenami, kajti omenjeni dejavnik negativno oceni (z oceno 1) kar 51 % anketirancev. Pri tem dejavniku predvsem izstopa ocena trditve, da sredstva, ki so namenjena za izobraževanje in usposabljanje posameznika, niso omejena. To trditev slabo oceni (z oceno 1 ali 2) kar nekaj več kot 82 % anketirancev.

Stres kot dejavnik razvoja kariere je povprečno ocenjen, saj ga je z negativno oceno (z oceno 1) ocenilo v povprečju le nekaj manj kot 14 % anketirancev. Jedro ocen predstavlja skupina z oceno 3. Med vsemi trditvami pri omenjenem dejavniku izstopa predvsem ocena trditve, da pri stresu, ki vpliva moteče na razvoj kariere, ne izstopajo medsebojni odnosi; to trditev slabo oceni (z oceno 1 ali 2) kar približno 76 % anketirancev.

Dejavnik nagrajevanje je slabše ocenjen dejavnik razvoja kariere, saj ga negativno oceni v povprečju kar 35 % anketirancev. Poleg tega sta trditev, da se uspešno usposabljanje in izobraževanje, ki omogoča razvoj kariere, ustrezno stimulira, in trditev, da imajo na kliniki ustrezno razmerje med plačami medicinskih sester in babic glede na njihov položaj na hierarhični lestvici, slabo ocenjeni. Z oceno 1 ali 2 jih je ocenilo kar 70 % oziroma 58 % anketirancev.

## 5 Razprava

Rezultat ocen vpliva kadrovske funkcije na razvoj kariere medicinskih sester in babic v SPS Ginekološka klinika je odraz stanja (organiziranosti) kadrovskih funkcij (kadrovskih služb) v večini zdravstvenih institucij v Sloveniji. Za razliko od gospodarskega sektorja, kjer imajo kadrovske službe pomembno vlogo pri načrtovanju, selekciji in razvoju kadrov v organizaciji, imajo kadrovske službe v zdravstvenih institucijah predvsem vlogo t. i. kadrovskih administratorjev. Te naloge zajemajo v večini primerov le prijavo in odjavo zaposlenih, prijavo družinskih članov v zdravstveno zavarovanje in ostale naloge, ki so ozko povezane zgolj z urejanjem pravnega statusa zaposlenega v zdravstveni instituciji. Aktivnosti, povezane z razvojem kariere, ki so ponavadi v domeni kadrovske službe (načrtovanje kadrov, organiziranje izobraževalnih vsebin, osebni razvojni načrti), so zaradi take organiziranosti kadrovske službe prepuščene lastni iznajdljivosti medicinskih sester in babic, tako da se morajo zadovoljiti le z raznimi seminarji in ostalimi oblikami izobraževanja, ki jih v večini primerov organizirajo področna združenja medicinskih sester in babic.

Zaradi omenjenih razlogov je potrebno kadrovskim službam ne samo v SPS Ginekološka klinika, ampak tudi v drugih zdravstvenih institucijah dati pomembnejšo vlogo pri načrtovanju kariere medicinskih sester in babic in tudi drugega strokovnega osebja, v skladu s strokovnimi in personalnimi zmožnostmi kadrovske službe.

Iniciativnost in inovativnost je pričakovano najboljše ocenjen dejavnik razvoja kariere medicinskih sester in babic v SPS Ginekološka klinika. Na eni strani kadrovska služba ne odigra vloge kot v drugih organizacijah v gospodarstvu, na drugi strani je velika kakovostna podpora s strani strokovnega osebja, ki poda pomembne informacije o sodobnih tokovih in novostih pri delu, ki služijo pri opravljanju dela. Ne samo SPS Ginekološka klinika, ampak večina klinik v okviru Kliničnega centra velja ne samo v naši državi, ampak tudi v širši regiji za zdravstveno institucijo, ki je tako strokovno, kot tudi tehnološko na vrhu na področju bolnišničnega zdravljenja. Ta podatek je izrednega pomena pri razvoju kariere, saj omogoča, da so medicinske sestre in babice stalno soočene z izboljšavami in novostmi s področja njihovega dela. To predstavlja veliko strokovno oporo, tako da lahko hitro ugotovimo, na kakšen način je možno naše delo izboljšati.

Opravljen raziskava v SPS Ginekološka klinika nam podaja pomembne podatke o stanju na področju razvoja kariere medicinskih sester in babic. Raziskava nam podaja, pokaže sliko o tem, kateri dejavniki razvoja kariere pozitivno oziroma negativno vplivajo na razvoj kariere medicinskih sester in babic. Raziskava nam tudi pokaže, katera so tista področja (kadrovska, organizacijska, ...), ki vplivajo na razvoj kariere in so v SPS Ginekološka klinika urejena dobro ali slabo.

Iz opravljene raziskave v SPS Ginekološka klinika lahko razberemo, da so najslabše ocenjeni dejavniki razvoja kariere tisti, ki so posredno ali neposredno povezani s kadrovsko službo. Kakor je bilo že omenjeno, kadrovska

služba v SPS Ginekološka klinika opravlja le administrativna kadrovska opravila, ne pa tudi opravil, ki so neposredno povezana z razvojem kariere posamezne medicinske sestre ali babice (individualni razvojni načrti, predstavitve možnosti izobraževanja in usposabljanja, organizacija izobraževalnih vsebin, ...). Zaradi teh razlogov bi bila potrebna neke vrste reorganizacija kadrovske službe in s tem povezano novo definiranje opravil in nalog, ki naj bi jih kadrovska služba opravljal. Poleg tega pa bi bila tudi potrebna ustrezna kadrovska okrepitev službe, to pomeni, da bi naloge novih kadrov bile povezane z razvojem kadrov. Ker v SPS Ginekološka klinika tudi ni jasno definirano, kdo bi skrbel za ugotavljanje potreb po razvoju kariere posameznika in na kakšen način bi to ugotavljal, bi bila prva naloga kadrovske službe, da od vodstva klinike zahteva, da določi osebe, ki bi bile pristojne za ugotavljanje potreb po razvoju kariere, in da se skupaj s kadrovsko službo dogovori o načinu ugotavljanja teh potreb.

Na podlagi izkušenj v zvezi z ugotavljanjem potreb po razvoju kariere oziroma ugotavljanju načinov načrtovanja kariere zaposlenih iz drugih organizacij lahko z gotovostjo trdimo, da so letni razgovori najprimernejši način ugotavljanja teh potreb. Na SPS Ginekološka klinika bi se leti lahko izvajali parcialno in periodično.

Glede na to, da je glavni vodja medicinski sester in babic glavna medicinska sestra klinike, bi ta morala v sodelovanju s prenovljeno kadrovsko službo izdelati načrt in vsebino izvajanja letnih razgovorov na kliniki. Vsebinski in potek letnega razgovora bomo podrobno predstavili v nadaljevanju.

## 6 Zaključek

Možnost razvoja kariere je pomemben element pri zadovoljstvu zaposlenega v organizaciji. Pomembno je, da organizacija, v kateri delamo, zagotovi ustrezne pogoje, da bo razvoj kariere posameznika potekal čim bolj nemoteno. Pri tem se soočimo s problemi, ki so posledica neustreznega vpliva notranjih (nesodobna organiziranost, slabi medsebojni odnosi, pomanjkljivo vodenje, pomanjkanje razvojnih načrtov posameznika, ...) in zunanjih dejavnikov (družina), ki na razvoj kariere vplivajo.

V raziskavi smo s pomočjo programske opreme DEX-i izgradili večparametrski hierarhični model vrednotenja dejavnikov razvoja kariere, s pomočjo katerega smo ugotavljali vpliv dejavnikov na razvoj kariere posameznih medicinskih sester in babic. Ne glede na to, kateremu dejavniku razvoja kariere damo večjo ali manjšo težo, lahko na podlagi opravljene ankete v preučevani organizaciji SPS Ginekološka klinika trdimo, da je ključni problem v preučevani organizaciji neustrezno opravljanje kadrovske funkcije, njena neustrezna organiziranost in nedefinirane pristojnosti kadrovske službe. Zaradi omenjene problematike je razvoj kariere posamezne medicinske sestre in babice v preučevani organizaciji zelo otežen. Ta problematika se ne pojavlja samo v preučevani organizaciji, ampak v večini zdravstvenih institucij v Sloveniji. V preučevani zdravstveni instituciji bi morali kadrovsko

funkcijo razvijati v smeri ravnanja s človeškimi viri. Na ta način bi lahko dosegli usklajenost kadrovske in poslovne strategije ter povečali usmerjenost zaposlenih k ciljem, ki jih ima SPS Ginekološka klinika, kar je odločilnega pomena za uspešno uvajanje organizacijskih sprememb. Zgledov iz podjetij v gospodarstvu je sicer veliko, vendar univerzalnih receptov ni. SPS Ginekološka klinika mora s pomočjo »diagnostičnega modela« poiskati tisti način delovanja kadrovske funkcije, ki najbolj ustreza njenim značilnostim. Zato potrebuje dvig strokovnosti na kadrovskem področju, kar pomeni usposabljanje ne le kadrovskih strokovnjakov, temveč vseh, ki sodelujejo pri izvajanju kadrovske funkcije.

Opravljen raziskava kaže na to, da bi bili prav letni razgovori, ki naj bi jih v SPS Ginekološka klinika vodila glavna medicinska sestra v sodelovanju s kadrovskim strokovnjakom, ne le najprimernejši način ugotavljanja potreb po razvoju kariere, ampak tudi najprimernejši način usklajevanja osebnih ciljev (potreb) s cilji SPS Ginekološka klinika.

## Literatura

- Bohanec, M., Rajkovič, V. (1995). Večparametrski odločitveni modeli, *Organizacija*, **28**(7): 427 – 438.
- Bohinc, M. (2003). Model odločanja v zdravstveni negi, *Organizacija*, **36**(7): 422 – 424.
- Brečko, D. (2001). Predstava o sebi in načrtovanje kariere, *Andragoška spoznanja*, **7**(2): 41– 54.
- Florjančič, J., Jesenko, J., Pagon, M. (1999). Izgradnja organizacijskega modela kadrovske dejavnosti v podjetju, *Moderna organizacija*, Kranj.
- Jereb, E. (2003). Ekspertni sistemi za izbiro kadrov. *Informatika in management – izbrana poglavja*. Uredila: Florjančič, J., & Putz, K., Kranj: Moderna organizacija.
- Konrad, E. (2004). Vodenje kariere, *Izziv*, **1**(1): 44 – 51.
- Kralj, B. (2006). Vrednotenje dejavnikov razvoja kariere zdravstvenih delavcev, magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Lloyd, J. (1992). *The career deciding planner*, John Wiley&Sons, New York.
- Marinč, L. (2002). Poklicna in osebnostna rast medicinskih sester, *Zbornik zdravstvene nege*. Uredil: Marinč Lidija, Ljubljana: Zveza društev medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Slovenije.
- Mayer, J. (2003). Management javne zdravstvene službe, *Organizacija*, **36**(9), 659 – 660.
- Rajkovič, V., Bohanec, M., Batagelj, V. (1998). Knowledge engineering techniques for utility identification, *Acta Psychologica*, **1**(3): 271 – 286.
- Ramšak - Pajk, J., Bernik, M., Rajkovič, V. (2003). Računalniški model samoevalvacije v procesu načrtovanja kariere, *Organizacija*, **36**(8): 525 – 531.
- Skela - Savič, B. (2000). Razvoj in usposabljanje vodstvenih kadrov v zdravstveni negi, *Organizacija*, **33**(10): 651 – 659.

drovanjem, snovanjem kadrovskih politik organizacij ter izdelavo internih aktov organizacij za delovnopravno in izobraževalno področje. Kot vodja projekta je izgradil sistem letnih razgovorov v Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje. Je predavatelj za področje upravljanja s človeškimi viri v organizacijah. Je avtor mnogih internih aktov in publikacij v organizacijah, v katerih je bil zaposlen.

**Vladislav Rajkovič** je redni profesor in predstojnik Laboratorija za odločitvene procese in ekspertne sisteme na Fakulteti za organizacijske vede, Univerze v Mariboru ter raziskovalni sodelavec Odseka za inteligentne sisteme na Institutu "Jožef Stefan". Njegovo področje so računalniški informacijski sistemi s posebnim poudarkom na uporabi metod umetne inteligence v procesih odločanja ter vzgoje in izobraževanja.

**Mirjana Kljajić Borštnar** je docentka s področja informacijskih sistemov in članica Laboratorija za odločitvene procese in ekspertne sisteme na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Njena raziskovalna področja so informacijski sistemi za podporo pri odločanju ter učenje v odločitvenih procesih, podprtih s simulacijskimi modeli. Več let je sodelovala pri projektih uvajanja elektronskega poslovanja v mala in srednjevelika podjetja.

**Borut Kralj**, (1972) je magistriral na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede. Je zaposlen na Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje. Vse od prve zaposlitve se ukvarja z raziskovanjem področja razvoja kadrov, ka-

# Ocenjevanje delovne uspešnosti učiteljev v osnovni šoli

Ivanka Oblak<sup>1</sup>, Eva Jereb<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Osnovna šola Poljane, Poljane 100, 4223 Poljane nad Škofjo Loko, ivanka.oblak@guest.arnes.si

<sup>2</sup>Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru, Kidričeva 55a, 4000 Kranj, Slovenija, eva.jereb@fov.uni-mb.si

Ocenjevanje delovne uspešnosti je sistemsko naravnano tako, da motiviramo res samo najboljše zaposlene. Finančni rezultat izjemnega prispevka organizaciji določi ravnatelj v obliki dodatka plače. S tem sistemom nagradujemo delovno uspešne, premalo uspešnih pa z odtegljajem od plače ne vzpodbudimo za boljše opravljanje dela. V vzgojno izobraževalnih zavodih ocenjujejo delovno uspešnost delavcev ravnatelji, ki ne izvajajo le in samo kadrovske funkcije, pa tudi izobraževanje za to nalogo je prepuščeno posamezniku. Osnovne kriterije ocenjevanja določa pravilnik, ki ga sprejme ravnatelj. V članku bodo predstavljeni kriteriji, po katerih bi lahko ravnatelj z večjo gotovostjo nagradil najbolj kvalitetne učitelje. Ti kriteriji bodo preko izvedene ankete in analize pripravljeni v sodelovanju z večjim številom učiteljev.

**Ključne besede:** delovna uspešnost, ocenjevanje, kriteriji, učitelj, ravnatelj

## 1 Uvod

Človek je temelj razvoja, napredka in poslovanja, zato ga moramo pravočasno motivirati in tudi stimulirati na različne načine, da bi znal smotrno uporabljati možgane, to je pridobljeno znanje na vsakem koraku (Devetak, 2002: 6). Razvoj v svetovnem globalnem prostoru teče hkrati na področju motivacije, funkcij, dejavnikov in sistemov (Bolle De Bal, 1990:197-199)

Do raziskave je prišlo zaradi potrebe po bolj jasnih in usklajenih kriterijih za ocenjevanje učiteljev v osnovni šoli. Ravnatelj ni deležen nikakršnih izobraževanj na tem področju, naloga pa je zelo odgovorna že zaradi finančnih posledic ob plači in zaradi vpliva na odnose v kolektivu.

Ocenjevanje delovne uspešnosti na osnovni šoli je sistemsko naravnano tako, da motiviramo res samo najboljše učitelje. Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno (Armstrong, Murlis, 1994: 4). Finančni rezultat izjemnega prispevka organizaciji določi ravnatelj v obliki dodatka plače. Učiteljem, ki ne dosegajo pričakovanih rezultatov dela, ne zmanjšujemo plače. Nekateri ne zmorejo v celoti doseči vseh standardov in normativov zaradi nesposobnosti ali neznanja. S tem sistemom torej nagradujemo delovno uspešne, premalo uspešnih pa z odtegljajem od plače ne vzpodbudimo za boljše opravljanje dela. Sama definicija kakovosti vsebuje dva elementa: merjenje po specifikaciji (standardih) in zadovoljevanje uporabniških potreb (Sallis, 1993).

V vzgojno izobraževalnih zavodih ocenjujejo delovno uspešnost delavcev ravnatelji, ki ne izvajajo le kadrovske funkcije. Izobraževanje za to nalogo je prepuščeno posamezniku. Osnovne kriterije ocenjevanja določa pravilnik, ki ga sprejme ravnatelj. V kolektivu je ta tema zelo občutljiva in potrebne je veliko pozornosti, da se ta naloga tudi korektno izvede. Zaposleni morajo sodelovati in biti seznanjeni s sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti. Posredno so seznanjeni s tem, kaj in s čim naj prispevajo, da bodo v določenem zavodu najkvalitetneje opravljali delo, da bodo deležni tudi dodatkov pri plači iz naslova delovne uspešnosti. Učitelj mora vsekakor poznati svojo oceno, saj ga povratna informacija opozori na lastne pomanjkljivosti, ki se jih morda ne zaveda dovolj (Petz, 1987)

V članku bo predstavljen sistem ocenjevanja delovne uspešnosti posameznega delavca - učitelja v javnem vzgojno izobraževalnem zavodu osnovne šole. Ljudje, ki imajo v šolah usmerjevalno vlogo, učitelji in ravnatelji, so večinoma zavzeti in človeški, vendar še niso našli načina, kako spodbuditi učence in učitelje k temu, da večino svojega dela opravijo še bolj kvalitetno (Glasser, 1998a: 2). Posebna pozornost bo namenjena instrumentariju za ocenjevanje delovne uspešnosti. V kadrovskem procesu ima predvsem zaradi medsebojnih odnosov in ustrezne klime pomembno vlogo korektno odločanje o oceni delovne uspešnosti, ki posledično pomeni dodatek k plači učitelja. Ocenjevalec se mora zavedati nevarnosti standardnih napak, ki se lahko pojavijo kot halo efekt, logičnih napak ocenjevanja, napak zaradi kontrasta in napaka zaradi osebnih kvalitet ocenjevalca. Napake se lahko bistveno zmanjšajo, če se jih ocenjevalec zaveda in zato bo vpliv na



oceno zaposlenega manjši. Med učitelji se pojavljajo dileme o tem, kaj sodi v osnovne – predpisane obveznosti in naloge, in s katerimi nalogami in dejavnostmi bi kandidirali za dodatna sredstva. V članku bodo predstavljeni kriteriji, po katerih bi lahko ravnatelj z večjo gotovostjo nagradil najbolj kvalitetne učitelje.

## 2 Delovna uspešnost in kriteriji za ocenjevanje

Vsak vodja mora poznati in spremljati delo podrejenih. V zavodu z izjemno visoko izobrazbeno strukturo je potrebno odgovorno spremljati delo strokovnih delavcev, za kar je potrebno uporabiti ustrezen instrumentarij. Na ta način se ocenjevalec lažje izogne halo efektu in drugim motečim faktorjem. Pripravljenih je nekaj modelov z opazovalno lestvico za spremljanje pouka za vse učitelje. S to obliko so učitelji predhodno seznanjeni in tudi čas opazovanja se uskladi. Ravnatelj lahko oblikuje svoj instrumentarij za spremljanje dela posameznika.

Vertikalno napredovanje iz manj odgovornega na odgovornejšo delovno mesto je v dejavnosti vzgoje in izobraževanja manj izvedljivo, ker je lestvica kratka: učitelj, pomočnik ravnatelja, ravnatelj. Horizontalno napredovanje se uresničuje s pridobivanjem novih znanj in ustvarjalnim delom ter poteka dvotirno - v plačilne razrede in v nazive. Kandidat, ki želi napredovati in izpolnjuje pogoje, navedene v pravilnikih, z dokazili sporoči, da želi začeti s postopkom za napredovanje. Vodja pripravi ustrezno dokumentacijo in po predpisanem postopku odloči o predlogu. V prvem primeru je to pristojnost vodje organizacije, o nazivu pa odloči služba ministrstva. Ta napredovanja imajo poleg motivacijskega tudi finančni učinek pri plači. Med poslovnimi funkcijami diagonalno napredovanje ne poteka. Statično napredovanje s perspektivo se pojavi le v primeru jasno predvidljive bodoče druge ali razširjene dejavnosti. S svojimi programi za nagrajevanje si podjetja prizadevajo doseči naslednje cilje: izpolnjevati zahteve, ki izhajajo iz zakonov in predpisov, vzdrževati občutek za poštenost in pravičnost med zaposlenimi, privabiti nove, visoko usposobljene kadre, motivirati zaposlene in nadzorovati stroške (Harris, 1997).

Ravnatelj mora poznati notranje in zunanje motivatorje, ki jih postopoma vključuje v dejavnosti skupine ali delo posameznika. Zahtevnejša naloga vodje je vrednotenje uspešnosti in kvalitete ter nagrajevanje najboljših. Večina ljudi meni, da je ugotavljanje uspešnosti povezano z osnovnim problemom - subjektivnostjo. V javnosti se je pojavilo mnenje, da bomo tisto, česar ne moremo meriti, ocenjevali. Subjektivno ocenjevanje je skoraj enako objektivnemu merjenju, če se le upošteva pravila, ki veljajo za metodo ocenjevanja in določene kriterije. Ocenjevalec naj bi poznal najnevarnejše pasti ocenjevanja in s tem bi že ublažil in z nekaj izkušnjami odpravil ovire: halo efekt, napako prilagajanja konkretnemu vzorcu, konstantno napako, logično napako. O pasteh razmišlja tudi Maddux (1992: 64): dajanje prednosti vrednotenju osebnih lastnosti pred dejansko izmerjeno storilnostjo, pristranost ali

predsodek, muhavost spomina, prevelik poudarek nekaterim vidikom dela pred drugimi, preveč poudarjen vpliv lastnih (ocenjevalčevih) izkušenj.

Zaposlene se zagotovo najbolj učinkovito motivira z dodatkom pri plači, redkeje pa z drugimi oblikami nagrad za uspešno in ustvarjalno opravljene naloge (morebitna prednost pri nakupu pripomočkov in literature za potrebe pouka, možnost koriščenja prostega dne, sodelovanje pri odločanju o letnih nalogah idr.). Pri ocenjevanju in nagrajevanju uspešnosti lahko uporabljamo več sistemov: ocenjevalne lestvice, sistemi direktnega primerjanja, sistemi označevanja in sistemi kritičnih točk (Lipičnik, 1997: 98). Ugotavljanje uspešnosti pa ni in ne more biti samo merilo za posebne nagrade. Z ugotavljanjem uspešnosti se lahko preveri realnost ocenjevalčevih zahtev in ugotovi, kdo potrebuje nadaljnje izobraževanje. Pri tem ne dobimo le delavčevih boljših rezultatov, temveč tudi njihovo pripadnost, ki je v sodobnih tržnih razmerah še kako potrebna.

Med sistemi plačila po znanju in tradicionalnimi sistemi plač obstaja več razlik (Jenkins et al., 1992): osnova za plačilo, preverjanje usposobljenosti, časovno spreminjanje višine plačila, vloga delovne dobe, možnosti strokovnega napredovanja in višjih plač. Delovno uspešnost se lahko ugotavlja neposredno. Ocenjevalec upošteva učinke, ki se kažejo na delovnem mestu zaposlenega. Meri se lahko tudi posredno, kar pomeni, da se ugotavljajo rezultati, ki se izražajo zunaj delovnega mesta. V strokovnih razpravah uporabljajo pojem uspeh, kadar je v obravnavi celoten kolektiv in kadar se ugotavlja vrednost v denarju, daljše časovno obdobje in ugotavlja se posredno. Pri pojmu učinek je poudarek na posameznem delavcu, izraža se v fizikalnih enotah, ugotavlja se neposredno in meri se v krajših časovnih intervalih. Kako v splošnem merimo uspešnost delavcev? S kvantitativnim merjenjem, kjer se ugotavlja količine dela s pomočjo norm, opravljeno delo se meri v naturalnih oblikah in vrednostno z oceno časa in stroškov pri storitvah. Kvalitativnega merjenja (kakovost) se poslužujemo tam, kjer ni možno kvantitativno merjenje, kjer ni racionalno ali če povzroča nezaželene posledice. V izobraževalnem procesu se delovna uspešnost meri s kvalitativnim načinom. Ocenjevanje uspešnosti posameznega učitelja na osnovni šoli zahteva od vodstvenega delavca – praviloma ravnatelja - precej izkušenj in veliko mero intuicije. Ob tem pa mora upoštevati pravne predpise Pravilnika o napredovanju zaposlenih (UL RS št. 39/2002, 55/2002 in UL RS št. 54/2002). Pri delu pa si seveda lahko pomaga z najrazličnejšimi orodji. Uporaba ekspertnega sistema bi povečala korektnost ocenjevanja, ker se s to metodo zmanjšajo negativni vplivi subjektivnosti ocenjevalca.

### 2.1 Identifikacija kriterijev

Določitev kriterijev je ena zahtevnejših nalog pri pripravi k ocenjevanju. Pri oblikovanju in delovanju dobrega sistema nagrajevanja delovne uspešnosti, torej kriterijev, mo-

ramo upoštevati nekatera strokovna pravila in njihova zaporedja:

- najprej moramo kriterije oblikovati in jih opredeliti v aktih;
- kriteriji morajo biti sprejemljivi, da jih lahko delavci kar se da zavestno in demokratično sprejmejo (souvpravljanje), kar pa je možno le, če so enostavni in razumljivi;
- merila je treba uporabljati v praksi, ker le tako lahko motivirajo delavce, skupine in kolektiv k doseganju vnaprej določenih ciljev;
- merila moramo izpopolnjevati (Uhan, 2004:107).  
Pomembnost navedenih točk se stopnjuje. Če je aktivnost iz predhodne točke slabo izvedena, bodo nastopile težave v izvedbi aktivnosti v naslednjih točkah pravil, če bo sploh prišlo do njih. Ob teh pravilih je potrebno

Tabela 1: Kriteriji za oceno uspešnosti učitelja

DELAVEC PRESEGA PRIČAKOVANE REZULTATE	PRIPRAVI GRADIVO	☺ Oblikuje gradivo za učence ☺ Oblikuje gradivo za sodelavce
	JE INICIATIVEN	☺ Daje pobude za izboljšave ☺ Skrbi za gospodarnost ☺ Umešča novosti v pouk
	IZOBRAŽUJE SE V LASTNEM INTERESU	☺ Se spopolnjuje ☺ Izredno študira
DELAVEC JE NADPOVPREČNO DELOVNO OBREMENJEN	NADOMEŠČA	☺ Je fleksibilen za nadomeščanje ☺ Nadomešča različne predmete ☺ Trajanje nadomeščanja
	VODI SKUPINO, AKTIV	☺ Vodi komisijo ali organ šole ☺ Vodi šolo v naravi, tabor
	VODI USPEŠNO PRIREDITEV	☺ Vodi šolsko prireditev ☺ Vodi prireditev za javnost
DELAVEC SAMOSTOJNO OPRAVI DELO	VODI PROJEKT	☺ Pripravi ustvarjalen dan dejavnosti ☺ Koordinira projekt
	ORGANIZIRA PRIREDITEV	☺ Organizira prireditev v šoli ☺ Organizira prireditev zunaj šole
	IZDELA ZLOŽENKO	☺ Oblikuje zloženko za razred ☺ Oblikuje zloženko za vse učence
DELAVEC SKRBI IN DELA ZA UGLED ŠOLE	UREDILNIČNICO	☺ Didaktično opremi učilnico ☺ Estetsko uredi učilnica ☺ Uredi druge prostore
	IMA UREJENE DOKUMENTE	☺ Ažurno uredi dokumentacijo ☺ Izdela vabila
	JE ČLAN ORGANIZIRANE SKUPINE V KRAJU	☺ Je član društva, zbora ☺ Je član v organih lokalne skupnosti
	VODI SKUPINE V KRAJU	☺ Vodi učence v kraju ☺ Vodi skupino krajanov
DELAVEC SODELUJE	SODELUJE Z UČENCI	☺ Sodeluje kot razrednik ☺ Komunicira z drugimi učenci
	SODELUJE S STARŠI	☺ Sodeluje na pogovornih urah ☺ Sodeluje na druge načine
	SODELUJE Z DRUGIMI INSTITUCIJAMI	☺ Aktivno sodeluje z ZŠ, PeF, MŠŠ ☺ Sodeluje z drugimi osnovnimi in srednjimi šolami

opozoriti na dve zmotni mišljenji. Prva zмота je, da je možno rezultate človeškega dela vselej in dosledno ugotavljati, to je predvsem (iz)meriti. Drugo zmotno mišljenje, ki ga ima veliko število delavcev, izvira iz prepričanja, da je nagrajevanje uspešnosti tudi pravično. Enačiti pravično nagrajevanje dela z uspešnostjo je zabloda. Moramo zelo jasno ta dva pojma razlikovati. Pravično nagrajevanje dela je širši pojem od nagrajevanja po rezultatih dela. Pravično nagrajevanje vsebuje znatno več sestavin, od katerih nekatere sploh niso ekonomske, ampak so socialne in solidarnostnega značaja. Samo z upoštevanjem obeh zmot namreč, da ni možno vsakega dela (iz)meriti in da je nagrajevanje uspešnosti po rezultatih dela v bistvu nepravično – že zaradi različnosti ljudi in razmer, v katerih delajo oziroma ustvarjajo rezultate dela, lahko oblikujemo ustrezno nagrajevanje za delovno in poslovno uspešnost.

Nikoli pa ne smemo podceniti dejstva, da sredstva vendarle upravlja motiviran človek. Zasnovati in oblikovati je potrebno strukturo odločitvenega problema. Kriterije je treba urediti tako, da ne spregledamo tistih, ki bistveno vplivajo na odločitev (Jereb et al., 2003, str. 10). Določitev poteka po naslednjem sistemu: spisek kriterijev, strukturiranje kriterijev in merske lestvice. V tabeli 1 je predstavljen nabor kriterijev, o katerih bodo odločali učitelji, torej tisti, katerih delovna uspešnost se bo ocenjevala.

Pri ocenjevanju opravljenih nalog je močno upoštevano načelo, da bodo dodatek iz tega naslova pridobili le zaposleni, ki delajo več in bolje, kot se od njih pričakuje. Za osnovno plačo bo učitelj moral dobro izvajati predpisane delovne naloge. Variante so objekti ali postopki istega tipa, v tem primeru posamezni učitelji. Lahko izberemo najboljšo varianto ali pa variante tudi razvrstimo od najslabše do najboljše. Pri tem so variante objekti, akcije, scenariji ali posledice enakega oziroma primerljivega tipa (French 1986; Keeney in Raiffa, 1976). V nadaljevanju so predstavljeni in opisani vsi kriteriji.

V navedenem primeru je predstavljenih 35 kriterijev – listov drevesa, po katerih bo posamezni učitelj ocenjen. Strukturiranje kriterijev se pripravi na osnovi medsebojne odvisnosti in vsebinskih povezav. V predlaganih kriterijih je izražena tendenca po večjem prispevku zaposlenih v odnosu do okolja. Tudi brez timskega dela v šoli proces ne more potekati učinkovito in kvalitetno. Zato so posebej izpostavljeni kriteriji sodelovanja in odnos do okolja.

### 3 Metodologija dela

#### Hipoteze

V sodelovanju z učitelji bo nabor kriterijev na aktiven način preverjen pri skupini tistih, ki bodo kasneje ocenjevali. S tem se bo izkazala pripravljenost vodje za sodelovalni odnos z zaposlenimi in na tak način se bo tudi napetost zaradi dodelitve dodatnih sredstev k plači zmanjšala. Po analizi odgovorov bodo kriteriji jasno predstavljeni, tako da bo vsak poznal pot k uspešno nagrajevanemu delu.

Z raziskavo bodo preverjene naslednje hipoteze:

- Učitelji z večimi leti delovne dobe v šolstvu bodo večji poudarek namenili ustvarjalnemu delu z učenci.
- Učiteljem, mlajšim po stažu, sodelovanje veliko pomeni.
- Samostojnost bodo poudarjali učitelji z več let delovne dobe.
- Izobrazbena struktura ne vpliva na izbor kriterijev.
- Sodelovanje z učenci, starši in drugimi institucijami bo pomembnejše za učitelje prve triade.
- Za ugled šole skrbijo predvsem ženske.

#### Vzorec

Med 283 anketiranimi je bilo 256 učiteljic, kar predstavlja 90 odstotkov, in 27 učiteljev, kar je 10 odstotkov. V osnovnem šolstvu je to pričakovan rezultat. Zanimiva je struktura anketirancev glede na delovno dobo. Med anketiranimi je največ tistih, ki so v šolstvu do 10 let, čeprav sta močno zastopani tudi skupini tistih, ki so v šolstvu od 11 do 20 ter od 21 do 30 let – vsaka skupina predstavlja približno po 30 odstotkov vseh anketiranih. Pričakovano pa je manjši odstotek tistih, ki so v šolstvu 31 ali več let – takšnih je med anketiranimi dobrih 7 odstotkov.

Izobrazbena struktura anketiranih razkrije, da prevladujejo (več kot 57 odstotkov) tisti z univerzitetno izobrazbo. V približno slabi tretjini so bili zastopani učitelji z višjo izobrazbo, zanemarljivo majhen pa je bil delež učiteljev z magisterijem. Učitelji z več delovne dobe so po prejšnji zakonodaji ustrezali izobrazbenim pogojem za poučevanje v osnovni šoli. Nekateri so se že vključili v nadaljnje izobraževanje, nekateri pa drugače rešujejo profesionalno kariero.

Med anketiranimi učitelji jih je bila večina zaposlenih za poln delovni čas, kar 96 odstotkov in zgolj 4 odstotke takšnih s skrajšanim delovnim časom.

Iz tabele 2 je razvidno, da so vse tri triade približno enako zastopane z vidika števila učiteljev, ki poučujejo v njih. Navzgor odstopa tretja triada (s preko 40 odstotkov anketiranih učiteljev), zgolj dobra četrtina pa jih poučuje v drugi triadi.

Tabela 2: Struktura učiteljev glede na to, v kateri triadi poučujejo

	Število izborov	V %
V prvi triadi	91	31,8
V drugi triadi	72	25,2
V tretji triadi	115	40,2
Skupaj	278	

Prva triada pomeni 1., 2., 3. razred, druga triada 4., 5., 6. razred in tretja triada 7., 8., 9. razred

#### Instrument

Pred oblikovanjem drevesa kriterijev je bila uporabljena metoda razgovora z ravnatelji osnovnih šol in intervjujev z njimi. Poleg tega so se iz dosedanjih izkušenj pri ocenjevanju delovne uspešnosti oblikovali morebitni možni kriteriji. Po naboru le teh so ravnatelji 35 gorenjskih osnovnih šol prosili učitelje za odgovore in pridobili

od učiteljev rešene vprašalnike. Učitelji so izpolnjevali vprašalnike prostovoljno in anonimno. Na omenjenih šolah je zaposlenih 788 učiteljev. Vrnjenih in izpolnjenih vprašalnikov je bilo 36 odstotkov.

Vprašalnik učiteljem/učiteljicam osnovnih šol je bil v sestavljen iz dveh sklopov: prvi, ki obsega pet vprašanj, sprašuje po demografskih lastnostih anketirancev (spol, starost), prav tako pa tudi po informacijah, vezanih na trenutno zaposlitev v šolstvu. Drugi sklop pa je sestavljen iz serije vprašanj, na katera so anketiranci odgovarjali z da

ali ne, vezana pa so na kriterije nagrajevanja (ali delavec sodeluje, presega rezultate in podobno). Če je anketirani soglašal s kriterijem, je obkrožil odgovor da, sicer odgovor ne.

Pridobljenih je bilo 286 izpolnjenih vprašalnikov, od teh pri določenih vprašanjih ni bilo odgovora in zato velikost vzorca povsod ni enaka tej številki. Ne glede na to je to v skladu s pričakovanji in je tudi dovolj velik vzorec, da bi metodološko na tej osnovi lahko ugotovili, kakšne so

Tabela 3: Statistični pregled odgovorov

Trditev	DA		NE		MANJKA	
	#	%	#	%	#	%
<b>Delavec presega pričakovane rezultate</b>	<b>167</b>	<b>58,4</b>	<b>15</b>	<b>5,2</b>	<b>104</b>	<b>36,4</b>
• Pripravi gradivo	114	39,9	100	35	72	25,2
○ Oblikuje gradivo za učence	92	32,2	174	60,8	20	7
○ Oblikuje gradivo za sodelavce	208	72,7	58	20,3	20	7
• Je iniciativen	182	63,6	39	13,6	65	22,7
○ Daje pobude za izboljšave	217	75,9	53	18,5	16	5,6
○ Skrbi za gospodarnost	163	57	101	35,3	22	7,7
○ Umešča novosti v pouk	196	68,5	68	23,8	22	7,7
• Izobražuje se v lastnem interesu	146	51	81	28,3	59	20,6
○ Se spopolnjuje	164	57,3	107	37,4	15	5,2
○ Izredno študira	124	43,4	130	45,5	32	11,2
<b>Delavec je nadpovprečno delovno obremenjen</b>	<b>166</b>	<b>58</b>	<b>24</b>	<b>8,4</b>	<b>96</b>	<b>33,6</b>
• Nadomešča	138	48,3	86	30,1	62	21,7
○ Je fleksibilen	170	59,4	93	32,5	23	8
○ Nadomešča različne predmete	171	59,8	87	30,4	28	9,8
○ Trajanje nadomeščanja	152	53,1	102	35,7	32	11,2
• Vodi skupino, aktiv	196	68,5	25	8,7	65	22,7
○ Vodi komisijo ali organ šole	227	79,4	42	14,7	17	5,9
○ Vodi šolo v naravi, tabor	254	88,8	21	7,3	11	3,8
• Vodi uspešno prireditev	221	77,3	14	4,9	51	17,8
○ Vodi šolsko prireditev	255	89,2	26	9,1	5	1,7
○ Vodi prireditev za javnost	256	89,5	23	8	7	2,4
<b>Delavec samostojno opravi delo</b>	<b>169</b>	<b>59,1</b>	<b>40</b>	<b>14</b>	<b>77</b>	<b>26,9</b>
• Vodi projekt	214	74,8	18	6,3	54	18,9
○ Pripravi izjemen dan dejavnosti	257	89,9	19	6,6	10	3,5
○ Koordinira projekt	245	85,7	32	11,2	9	3,1
• Organizira prireditev	217	75,9	11	3,8	58	20,3
○ Organizira prireditev v šoli	254	88,8	24	8,4	8	2,8
○ Organizira prireditev zunaj šole	245	85,7	29	10,1	12	4,2
• Izdela zloženko	169	59,1	55	19,2	62	21,7
○ Oblikuje zloženko za razred	150	52,4	111	38,8	25	8,7
○ Oblikuje zloženko za vse učence	199	69,6	62	21,7	25	8,7
<b>Delavec skrbi in dela za ugled šole</b>	<b>135</b>	<b>47,2</b>	<b>54</b>	<b>18,9</b>	<b>97</b>	<b>33,9</b>
• Uredi učilnico	95	33,2	127	44,4	64	22,4
○ Didaktično opremi učilnico	120	42	146	51	20	7
○ Estetsko uredi učilnico	106	40,3	157	54,9	23	8
○ Uredi druge prostore	158	55,2	106	37,1	22	7,7
• Ima urejene dokumente	76	26,6	147	51,4	63	22
○ Ažurno uredi dokumentacijo	75	26,2	189	66,1	22	7,7
○ Izdela vabila	90	31,5	172	60,1	24	8,4
• Je član organizirane skupine v kraju	74	25,9	145	50,7	67	23,4
○ Je član društva, zbora	67	23,4	188	65,7	31	10,8
○ Je član v organih lokalne skupnosti	70	24,5	183	64	33	11,5
• Vodi skupine v kraju	105	36,7	111	38,8	70	24,5
○ Vodi učence v kraju	144	50,3	118	41,3	24	8,4
○ Vodi skupino krajanov	96	33,6	159	55,6	31	10,8
<b>Delavec sodeluje</b>	<b>109</b>	<b>38,1</b>	<b>67</b>	<b>23,4</b>	<b>110</b>	<b>38,5</b>
• Sodeluje z učenci	90	31,5	131	45,8	65	22,7
○ Sodeluje kot razrednik	94	32,9	173	60,5	19	6,6
○ Komunicira z drugimi učenci	95	33,2	166	58	25	8,7
• Sodeluje s starši	96	33,6	120	42	70	24,5
○ Sodeluje na pogovornih urah	85	29,7	180	62,9	21	7,3
○ Sodeluje na druge načine	131	45,8	128	44,8	27	9,4
• Sodeluje s pedagoškimi institucijami	163	57	62	21,7	61	21,3
○ Aktivno sodeluje z ZŠ, PeF, MŠŠ	186	65	76	26,6	24	8,4
○ Sodeluje z drugimi šolami	183	64	77	26,9	26	9,1



statistične značilnosti izbranega/pridobljenega vzorca. Vzorec omogoča statistično sklepanje na širšo populacijo.

## 4 Rezultati

V tabeli 3 je prikazan pregled odgovorov.

Vprašanja so strukturirana kot nadaljevanje, poglobljanje glavnega vprašanja (kriterija), in sicer na treh ravneh, kot tudi izhaja iz številčenja vprašanja in pripadajoče sheme iz vprašalnika pri vsakem od glavnih vprašanj. Z najvišjo stopnjo soglasja je bil izbran kriterij *vodi prireditve za javnost* in z najnižjo je *član društva ali zbora v kraju*. Največ negativnih mnenj so anketiranci namenili kriteriju *ažurno uredi dokumentacijo* in najmanj s kriterijem *organizira prireditve*. Manjkajočih odločitev je največ pri kriteriju *delavec sodeluje*, najmanj pa pri *vodi šolsko prireditve*. Največ podpore je pridobil kriterij *delavec samostojno opravi delo* s približno 60 odstotki, največ negativnih odgovorov je pri kriteriju *delavec sodeluje* in pri tem kriteriju je tudi največ neodločenih odgovorov.

Opaziti je, da so prvi trije kriteriji od petih iz najvišjega nivoja približno enakovredno in močno zastopani oziroma anketiranci verjamejo, da so pomembni. Zadnja dva sta v precej manjši meri ocenjena kot pomembna, kljub temu pa sta bolj pomembna kot nepomembna. V nadaljevanju bo kratek pregled odgovorov predstavljen za vsak kriterij posebej.

Da je kriterij *delavec presega pričakovane rezultate* ustrezen kriterij za ocenjevanje delovne uspešnosti, je menilo 58,4 odstotkov. To nakazuje na domnevno dodatno obremenjenost oziroma pripravljenost učiteljev, da delajo po svojem rednem delovnem času. Sicer pa je odgovor po podvprašanjih razdeljen na vprašanje *priprave gradiva*, na katerega je 40 odstotkov anketirancev odgovorilo, da je tudi to pomembno pri izvajanju dejavnosti učitelja. Naslednje vprašanje v tem sklopu je vezano na *iniciativnost* in 64 odstotkov vprašanih meni, da delavec presega pričakovane rezultate tudi zato, ker je iniciativen. Prav tako pa se 51% učiteljev strinja, da se z *izobraževanjem* izkazuje presežek rezultatov nad pričakovani. Izobraževanje je predpogoj za kvalitetno delo, saj je tudi v pedagoških znanih razvoj zelo intenziven in hiter.

Pri vprašanju *nadpovprečne delovne obremenitve delavca* je 58 odstotkov učiteljev odgovorilo, da je *delavec je nadpovprečno obremenjen* ustrezen in pomemben kriterij za ocenjevanje delovne uspešnosti. Učni proces mora potekati kontinuirano ne glede na odsotnosti učiteljev zaradi bolezni, izobraževanja in drugih razlogov. Učitelji poleg osnovnega dela po urniku opravljajo tudi nadomeščanja kolegov.

Iz odgovorov je razvidno, da 59 odstotkov učiteljev meni, naj bo kriterij *delavec samostojno opravi svoje delo* naj bo umeščen v ocenjevanje delovne uspešnosti učiteljev. Nekaj več kot 47 odstotkov anketiranih je mnenja, da je kriterij, *delavec skrbi in dela za ugled šole*, pomemben. Dobrih 38 odstotkov anketirancev, je mnenja, da je kriterij *delavec sodeluje* v raznih okoliščinah z različnimi

partnerji kot npr. z učenci, starši, pedagoškimi institucijami, pomemben.

1. Hipotezo, da bodo učitelji z več delovne dobe večji poudarek namenili ustvarjalnemu delu z učenci, zavr-nemo. Torej kriterij ustvarjalnega dela ocenjujejo učitelji ne glede na delovno dobo približno enako. Na podlagi kontingenčne tabele ne moremo trditi, da po različnih starostnih skupinah učiteljev (glede na delovno dobo v šolstvu) le-ti drugače obravnavajo pomen kriterija *delavec presega pričakovane rezultate in ustvarjalno delo*. To nam potrdi tudi Pearsonov Chi-kvadrat test ( $\chi^2=4,481$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_{\alpha}=0,214$ ).
2. Hipotezo, da mlajšim učiteljem sodelovanje pomeni pomembnejši kriterij kot starejšim po stažu, se zavr-ne. Iz rezultatov je ugotovljeno, da statističnih razlik pri kriteriju sodelovanja med učitelji z različno delovno dobo ni. Torej ne moremo trditi, da po različnih starostnih skupinah učiteljev (glede na delovno dobo v šolstvu) le-ti drugače obravnavajo pomen kriterija *delavec sodeluje*. To nam potrdi tudi Pearsonov Chi-kvadrat test ( $\chi^2=2,938$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_{\alpha}=0,401$ ).
3. Hipotezo, da učitelji po različnih starostnih skupinah (glede na delovno dobo v šolstvu) bolj poudarjajo pomen samostojnosti, zavr-nemo ( $\chi^2=1,671$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_{\alpha}=0,643$ ). Kriterij samostojnosti poudarjajo vsi učitelji, ne glede na delovno dobo v šolstvu.
4. Hipotezo, da izobrazbena struktura ne vpliva na izbor kriterijev, sprejmemo.

Predstavljeno bo, kako sta izobrazbena struktura in posamezni kriterij (*delavec presega pričakovane rezultate, je nadpovprečno delovno obremenjen, samostojno opravi delo, skrbi in dela za ugled šole in sodeluje*) povezana. Ali stopnja izobrazbe vpliva na odločitve o kriterijih?

Razvrstitev prvega kriterija *delavec presega pričakovane rezultate* po izobrazbeni strukturi zaposlenih pokaže, da je na vseh ravneh izobrazbene strukture približno enak delež zaposlenih, ki se strinja s tem prvim kriterijem. Zato tudi ne moremo trditi, da sta izobrazbena struktura in prvi kriterij *delavec presega pričakovane rezultate* povezani spremenljivki. To nam potrdi tudi Pearsonovega hi-kvadrat test ( $\chi^2=3,931$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_{\alpha}=0,690$ ).

Razvrstitev drugega kriterija *nadpovprečne obremenjenosti delavca* po izobrazbeni strukturi zaposlenih podobno kot prej pokaže, da večjih odstopanj med deleži zaposlenih, ki so nadpovprečno obremenjeni, na vseh ravneh izobrazbene strukture ni. Posledično ne moremo trditi, da sta izobrazbena struktura in kriterij *nadpovprečne obremenjenosti delavca* povezana ( $\chi^2=1,136$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_{\alpha}=0,768$ ).

Skupno obravnavanje izobrazbene strukture zaposlenih in kriterija *delavec samostojno opravi delo* pokaže, da tudi v tem primeru ne moremo govoriti o razlikovanju v deležu zaposlenih, ki samostojno opravijo delo glede na izobrazbeno raven. Z izračunom Pearsonovega hi-kvadrat testa ( $\chi^2=3,042$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_{\alpha}=0,385$ ) ugotovimo, da ni statistično dokazane značilnosti v povezavi med obravnavanima spremenljivkama in torej ne moremo trditi, da izobrazba vpliva na samostojnost dela zaposlenih.

Razvrstitev kriterija *delavec skrbi in dela za ugled šole* po izobrazbeni strukturi zaposlenih pokaže, da je na vseh ravneh izobrazbene strukture približno enak delež zaposlenih, ki skrbijo in delajo za ugled šole. Zato tudi ne moremo trditi, da sta izobrazbena struktura in kriterij *delavec skrbi in dela za ugled šole* povezani spremenljivki. To nam potrdi tudi Pearsonovega hi-kvadrat test ( $\chi^2=1,339$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_{\alpha}=0,720$ ).

Pregled spremenljivke *sodelovanje delavca* po izobrazbeni strukturi pokaže, da znatnejših odstopanj ni: približno enak delež zaposlenih sodeluje v vseh izobrazbenih razredih. Med obravnavanima spremenljivkama *izobrazbena struktura* in *delavec sodeluje* ne obstaja statistično značilna povezava ( $\chi^2=3,057$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_{\alpha}=0,383$ ).

- Hipoteza, da je za učitelje prve triade kriterij sodelovanja pomembnejši, se zavrne. Sodelovanje delavca in njegovo poučevanje v triadah nista povezana ( $\chi^2=4,441$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_{\alpha}=0,109$ ). Opaziti je, da je v tretji triadi največji odstotek (70) tistih, ki menijo, da je sodelovanje delavca pomembno, kar je več kot pri učiteljih prve in druge triade (kjer je ta odstotek dobrih 50 oziroma 60 odstotkov).
- Zavrne se hipoteza, da za ugled šole skrbijo predvsem ženske. Po spolu se prizadevanje delavca za ugled šole ne razlikuje, saj oboji (tako moški kot ženske) v približno enaki meri ocenjujejo to kot pomemben dejavnik ( $\chi^2=0,532$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_{\alpha}=0,333$ ).

## 5 Diskusija

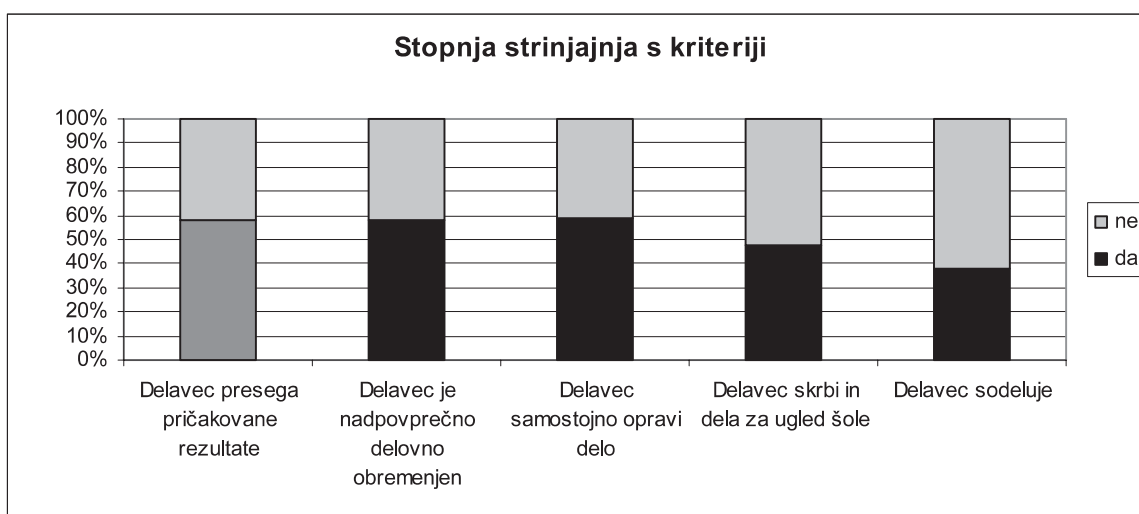
Po analizi rezultatov je razvidno, da je spremenljivka spol z večino kriterijev neznačilno povezana, značilnost povezave se pokaže edino pri povezavi s samostojnim delom, kjer se izkaže, da ženske v povprečju svoje delo bolj samostojno opravljajo oziroma ocenjujejo ta kriterij kot bolj pomemben. Da gre za statistično značilno povezavo med obravnavanima spremenljivkama nam potrdi izračun Pearsonovega hi-kvadrat testa s popravkom (zato, ker

imamo 2x2 kontingenčno tabelo, torej ima vsaka od spremenljivk zgolj po dve kategoriji). Zavrtno ničelno hipotezo, da spremenljivki spol in samostojnost dela nista povezani, lahko torej trdimo, da **spol vpliva na samostojnost dela**. ( $\chi^2=4,086$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_{\alpha}=0,343$ ).

Delovna doba v šolstvu je slabo povezana z različnimi kriteriji, edino pri prizadevnosti delavca za ugled šole je razvidna šibka statistično značilna povezanost. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko ugotovimo, da tisti, ki imajo daljši staž v šolstvu bolj cenijo delo za ugled šole. Preko izračuna Pearsonovega hi-kvadrat testa lahko šibko zavrtno ničelno domnevo o nepovezanosti spremenljivk in trdimo, da **delovna doba v šolstvu vpliva na prizadevnost delavca za ugled šole**. Čeprav je tukaj točna stopnja značilnosti rahlo nad vrednostjo 5 odstotkov, lahko šibko zavrtno domnevo o nepovezanosti spremenljivk, saj se leta nanaša na dvostransko preverjanje domnev, medtem ko lahko predvidevamo pozitivno povezavo med spremenljivkama: **tisti, ki imajo daljši staž dela v šolstvu, bolj skrbijo za ugled šole**. ( $\chi^2=7,384$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_{\alpha}=0,061$ ).

Podobno kot prej se izkaže, da je prizadevnost delavca za ugled šole povezana z načinom zaposlitve delavca: **tisti, ki so zaposleni za poln delovni čas, bolj skrbijo in delajo za ugled šole**. Takšno povezavo med spremenljivkama lahko potrdimo tudi statistično, in sicer z izračunom Pearsonovega hi-kvadrat testa s popravkom, ki znaša 4,275. Pomeni, da vrsta zaposlitve statistično značilno vpliva na prizadevnost delavca za ugled šole. Torej lahko zavrtno ničelno hipotezo, da ti dve spremenljivki nista povezani. Izrazito je opazno, **da tistim, ki so zaposleni za krajši delovni čas, kriterij za skrb za ugled šole ne pomeni veliko**. ( $\chi^2=6,597$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_{\alpha}=0,010$ ).

**Poučevanje učitelja po triadah ne vpliva na odnos do nobenega od izbranih kriterijev**. Najbližje značilnosti povezave med spremenljivkama je pri kriteriju sodelovanja učitelja, pri čemer je opaziti, da je delež učiteljev, ki sodelujejo, večji od tistih, ki ne sodelujejo, predvsem v prvi in tretji triadi. Žal pa statistično ne moremo v celoti potrditi tovrstne povezave med spremenljivkama (torej vpliv pou-



Slika 1: Stopnja strinjajnja z osnovnimi kriteriji

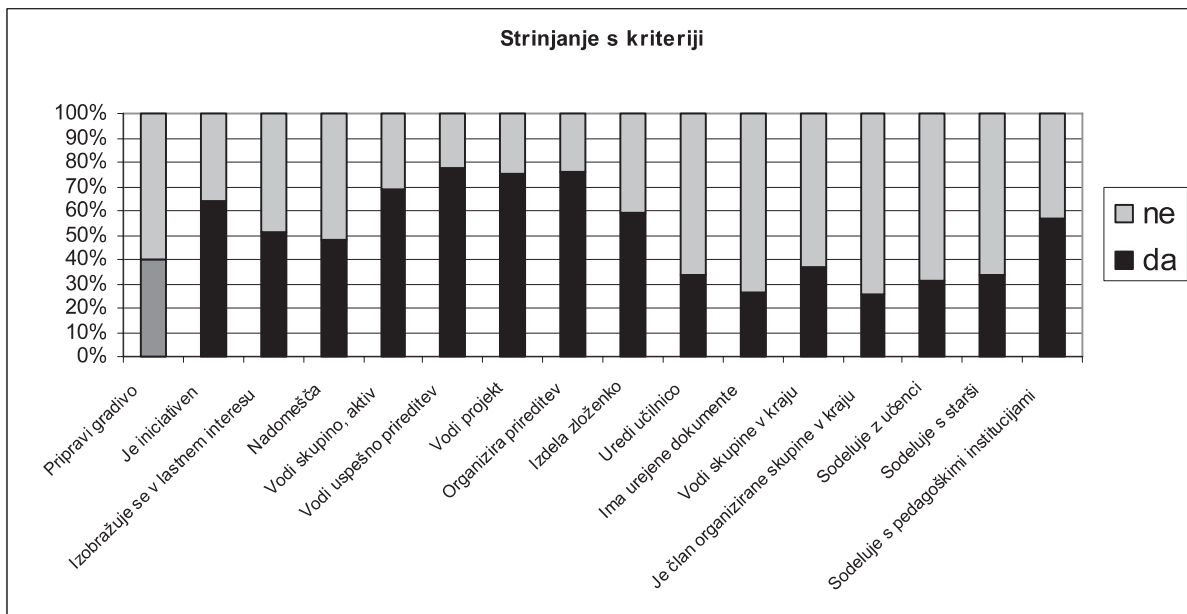
čevanja v triadah na dejstvo, ali delavec sodeluje) ( $\chi^2=4,441$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p=0,109$ ).

Približno 60 odstotkov anketiranih učiteljev, ki so odgovorili na to vprašanje, se je med kriteriji na prvi ravni odločilo, da se strinjajo s kriteriji: *delavec presega pričakovane rezultate, delavec je nadpovprečno delovno obremenjen in delavec samostojno opravi delo*. Nekaj pod 50 odstotkov anketiranih se strinja, da je kriterij *delavec skrbi in dela za ugled šole* ustrezen. Najnižje je ocenjen kriterij *delavec sodeluje*, čeprav brez sodelovanja oziroma timskega dela tudi v šoli ne more ustrezno in kvalitetno opravljati nalog. Na sliki 1 je prikazana odločitev anketirancev in ocenjevalec delovne uspešnosti se bo moral zamisliti in presoditi, kako bo na oceno vplival kriterij *delavec skrbi*

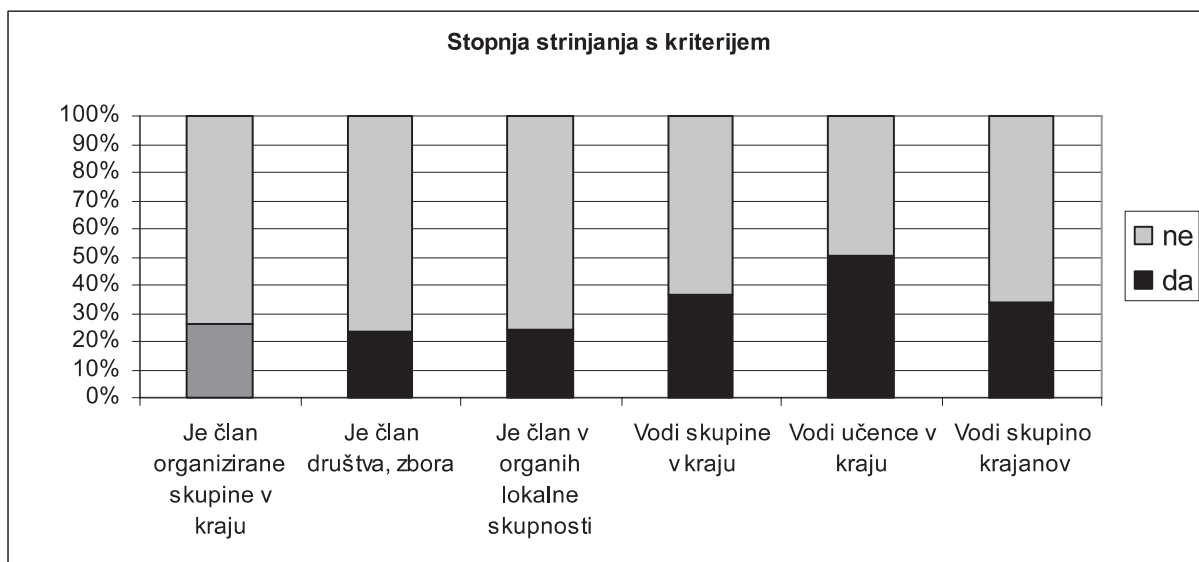
*in dela za ugled šole*. Pri učiteljih je ocenjen kot ustrezen le približno s 50 odstotki.

Na drugem nivoju je naštetih več kriterijev, ki so povezani s petimi splošnejšimi. Najvišje strinjanje je s kriterijem *vodi uspešno prireditev, organizira prireditev in vodi projekt*. Najmanjše strinjanje je s kriterijema *ima urejene dokumente in je član organizirane skupine v kraju*. Pod 40 odstotki strinjanja je tudi *uredi učilnico, ima urejene dokumente, vodi skupine v kraju, sodeluje z učenci in sodeluje s starši*. Na sliki 2 so prikazane odločitve učiteljev. Kar nekaj podkriterijev po njihovem mnenju ne gre upoštevati, ker so res zelo nizko ocenjeni.

Najslabše strinjanje je s kriteriji, ki predstavljajo sodelovanje učiteljev v okolju šole. Anketirani ocenjujejo, da sodelovanje v društvih in skupinah zunaj šolskega pro-



Slika 2: Stopnja strinjanja s podkriteriji



Slika 3: Stopnja strinjanja z najslabše ocenjenimi kriteriji

stora ne sme vplivati na ocenjevanje delovne uspešnosti učitelja.

Na sliki 3 je prikazan pogled učiteljev na opravljanje nalog, ki se ne izvajajo v prostoru šole. S krajem, v katerem je šola, učitelji niso več tako povezani in ne čutijo odgovornosti, da so edini, ki naj skrbijo tudi za napredek javnega življenja v kraju.

## 7 Zaključek

Ocenjevanje delovne uspešnosti vseh zaposlenih bi moralo potekati po določenem vzorcu. Ocenjuje jo ravnatelj, morebiti tudi v sodelovanju s predstavnikom sindikata ali druge osebe v kolektivu, ki je deležna velikega zaupanja v kolektivu. Po sedaj veljavnih določilih se uspešnost ocenjuje mesečno, za posameznika največ do 20 odstotkov osnovne plače (Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja, UL RS, št. 78/01). Skupen znesek za vse zaposlene za to izplačilo določi pristojno ministrstvo za vsako leto posebej glede na finančne možnosti proračuna. Oblikuje se nova zakonodaja, ki napoveduje, da se bo delavčeva uspešnost ocenjevala enkrat letno, izplačevala pa dvakrat v koledarskem letu, julija in decembra. Obseg sredstev v ta namen iz državnega in občinskega proračuna se po napovedih ne bo spreminjal.

Ocena delovne uspešnosti bo vsekakor odvisna od kriterijev in meril. Merila in kriteriji so prepuščeni posameznim ocenjevalcem. Nujno bo sestaviti navodilo, ki bo podrobneje določalo osnove in merila za ocenjevanje delovne uspešnosti posameznikov. Spremembe na področju javne uprave že sicer povzročajo odpore, saj posegajo v razmerja med obstoječimi centri odločanja, ki neposredno vplivajo na porazdelitev moči.

Ugotavljanje delavčeve uspešnosti je logična posledica vseh procesov, ki so izvedeni pred tem. Ugotoviti je mogoče, kako je bilo kadrovanje uspešno in kako se počutijo delavci v organizaciji. Tudi pred to nalogo kadrovskega procesa se ocenjevalec mora povprašati, kaj je cilj ocenjevanja – torej stanje, ki ga želimo doseči. Veljavnost merjenja uspešnosti je določena z natančnostjo ciljev. Največji problem je v miselnosti, ki je značilna za vse neprofitne organizacije. Ne soočajo se s konkurenco, zato jim manjka spodbuda, da bi delali bolje. Nimajo finančnih sredstev za eksperimentiranje z novimi proizvodi ali metodami. Ne gre le za to, da denarja ni, temveč tudi za to, da se denar sproti porabi: ni načrtovanja in varčevanja za bodoče potrebe. Njihovi upravni odbori in zakonodajalci pogosto nastopijo proti spremembam in managerji neprofitnih organizacij ne razmišljajo podjetniško. Njihovo šolanje ni specializirano, šele učijo se vodenja obstoječih organizacij, ne usposablja se jih za ustvarjanje novih, niso pripravljeni na spremembe v pristopu, ker bi to ogrozilo poslanstvo organizacije, in pogosto so značajske drugačni. Neprofitne organizacije imajo svoje storitve za nujno potrebne in se jim ne zdi primerno, da se zahteva zniževanje stroškov, da se zahteva usmerjenost k novim prihodkom, da kdo zahteva upravičevanje načina vodenja, stroškov in angažiranih sredstev. Marketing se ocenjuje kot neprime-

ren in nepotreben. Organizacije so nagnjene k temu, da svoje cilje navedejo nejasno in se na ta način izognejo možnosti, da bi lahko ocenili, če so bili njihovi cilji uresničeni. Koncept podjetništva v neprofitni organizaciji je bogokleten in kultura neprofitne organizacije je takšna, da sebe ne vidi kot podjetniške.

Težave bi se mogoče lahko omilile z določenimi ukrepi, kot so: večja informiranost, več dodatnega izobraževanja delavcev, zaposlenih v zavodih o organizacijskih vednjih, izboljšanje stikov z javnostmi in drugo. Motivirati bo potrebno zaposlene, da bi predlagali inovacije tudi s področja organizacije oziroma načina dela in te inovacije tudi nagrajevati. Od usposobljenosti se moramo premikati h kvaliteti: to pomeni samovrednotenje, izboljšavo narejenega in pomeni tudi obnovitev procesa, dokler ne dosežemo kakovosti. (Glasser, 1998b: 102) Preseči bo potrebno miselnost, da je izobraževanje samo strošek. V bazi znanja za ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika bi lahko identificirali kriterije po splošnejših elementih, ki so skupni javnim uslužbencem oziroma vsem, ki opravljajo storitev neposredno s strankami. Širši nabor kriterijev je lahko naslednji: kakovost dela, morala, komunikativnost, konflikti, fleksibilnost in adaptacija, konsenz in strinjanje z normami, postavljanje ciljev in planiranje, odnos do sebe in strank, prenašanje informacij, ocena sodelavcev, stabilnost, participacija, izobrazba in razvoj, ustreznost sodelovanja v skupini, kvaliteta nadomeščanja delavca in samoiniciativnost. Osnovni kriteriji so tudi v šolah: kakovost, obseg dela, gospodarnost, odnos do dela, odnos do strank in sodelavcev. Tudi v prej opisanem primeru baze znanja so ti kriteriji vključeni. Vsaka sprememba na področju plač že sama po sebi povzroča odpore, saj posega v odnose in vpliva na klimo v kolektivu.

## Literatura

- Armstrong, M. & Murlis, H. (1994). *Reward Management, A Handbook of Remuneration Strategy & Practice*, Institut of Personnel Management, London.
- BolleDe Bal, M. (1990). *Les doubles jeux de la participation. Remuneration, performance et culture*, Presses interuniversitaires Europaeennes, Maastricht-Bruxelles.
- Devetak, G. & Vučkovič, G. (2002). *Marketing izobraževalnih storitev*, Moderna organizacija, Kranj.
- French, S. (1986): *Decision Theory*, Ellis Horwood.
- Glasser, W. (1998a): *Dobra šola. Vodenje učencev brez prisile*, Regionalni izobraževalni center, Radovljica.
- Glasser, W. (1998b): *Učitelj v dobri šoli*, Regionalni izobraževalni center, Radovljica.
- Harris, M. (1997). *Human Resource Management*, The Dydren Press, Hillsdale.
- Jenkins, G.D., Gupta, N. & Ledford, G. E. (1992). *Skill-Based Pay*, The University of Arkansas, Los Angeles.
- Jereb, E., Bohanec, M. & Rajkovič, V. (2003) *DEXi: Računalniški program za večparametrsko odločanje*, Moderna organizacija, Kranj.
- Keeney, R.L. & Raiffa, H. (1976): *Decisions with multiple objectives*, John Wiley & Sons, New York.
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja*. (UL RS, št 78/01).



- Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Maddux, R.B. (1992). *Učinkoviti ocenjevanje storilnosti*, Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Petz, B. (1987). *Psihologija rada*, Školska knjiga, Zagreb.
- Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vrtcih in šolah v plačilne razrede, UL RS št. 39/2002, 55/2002.
- Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive, UL RS št. 54/2002.
- Sallis, E. (1993). *Total Quality Management in Education*, Kogan Page Ltd., London.
- Uhan, S. (2004). Plača za delovno uspešnost, *Organizacija* 37(2): 106-113.

---

**Ivanka Oblak**, je predmetna učiteljica matematike in fizike, diplomirana upravna organizatorica in univerzitetna diplomirana organizatorica. Zadnjih 10 let je ravnateljica Osnovne šole Poljane. Objavila je dva strokovna članka v reviji *Didakta*: Vloga ravnatelja v OŠ (2001) in Ravnatelj in kadrovska dejavnost (2004). Predstavila je referat Starši v svetu staršev in v svetu zavoda na Strokovnem srečanju ravnateljev osnovnih šol 2003 v Portorožu. V reviji *Vodenje* je bil 2005 objavljen članek Računalniška podpora ocenjevanja delovne uspešnosti učiteljev v osnovni šoli. Nadaljuje s podiplomskim študijem.

**Eva Jereb** je izredna profesorica za izobraževalno-kadrovsko in informacijsko področje na Fakulteti za organizacijske vede, Univerze v Mariboru. Doktorirala je na tej isti fakulteti s področja organizacijskih ved. Njeni sedanji raziskovalni interesi so predvsem na področju kadrovskih ekspertnih sistemov, izobraževanja na daljavo (predvsem e-izobraževanja in e-preverjanja znanja), avtomatizacije pisarniškega poslovanja (predvsem elektronskih sistemov za upravljanje z dokumenti), delno pa tudi na področju dela na daljavo. Svoje delo je predstavila na več mednarodnih in domačih strokovnih in raziskovalnih konferencah in posvetovanjih. Je avtorica ali soavtorica znanstvenih in strokovnih člankov, objavljenih v domačih in tujih revijah in soavtorica knjige: *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*, avtorica učbenika: *Avtomatizacija pisarniškega poslovanja - Spletna tehnologija in dinamični HTML ter soavtorica učbenikov: Organizacija pisarniškega poslovanja in DEXi – Računalniški program za večparametrsko odločanje*.

# Zaznava kakovosti študija in zadovoljstvo študentov s študijem na fakulteti za organizacijske vede

Denis Gaber, Žiga Prosen, Gorazd Šter, Manca Jesenko, Janez Mayer

Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru, Kidričeva 55a, 4000 Kranj, denis.gaber@gmail.com, ziga.prosen@gmail.com, gorazd.ster@gmail.com, manca.jesenko@fov.uni-mb.si, anez.mayer@fov.uni-mb.si

Vprašanje kakovosti študijskega procesa je ključni dejavnik učinkovitosti in uspešnosti visokošolskega zavoda. Če želimo vplivati na kakovost, jo moramo nenehno preučevati, meriti, primerjati in povečevati. V naši raziskavi smo ugotavljali splošno percepcijo kakovosti študija in zadovoljstvo študentov s študijem na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Raziskava je pokazala, da je profil študenta Fakultete za organizacijske vede spodbuden za prihodnost in za vstop v svet dela. Študentje kažejo podjetniško usmerjenost, kar je za poklic organizatorja posebej pomembno. Zadovoljstvo študentov s fakulteto je dobro, vendar nekateri kazalci kažejo tudi pomanjkljivosti, na primer da profesorji študentom poleg izpolnjevanja osnovnih pedagoških obveznosti nudijo zelo malo. Pokazala se je visoka stopnja nezanimanja študentov za mednarodne izmenjave. Ustvarjalnost, pustolovstvo in tveganje se utaplja med udobnimi stenami matine kuhinje in najbližjo gostilno. Krivdo za to pripisujemo precejšnjemu ugodju in bonitetam, ki jih študentje uživajo, ter slabim zaposlitvenim možnostim in previsokim stroškom ekonomske osamosvojitve mladih.

**Ključne besede:** kakovost študija, zadovoljstvo študentov, zaposlitvene možnosti, javna podoba FOV, študij v tujini.

## 1 Uvod

Dogovarjanje o standardih in vodilih zagotavljanja kakovosti v evropskem visokošolskem področju pogosto povežemo z »bolonjsko deklaracijo<sup>1</sup>« visokošolskih ministrov iz leta 1999. Sporočila ministrskih konferenc Praga 2001, Berlin 2003, Bergen 2005 (in predvidoma London 2007) se skladajo s prizadevanji lizbonske strategije<sup>2</sup> »postati najbolj dinamično in na znanju temelječe gospodarstvo«. Pozornost, ki jo je deležno zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru, je logična posledica sprejetih obveznosti. Preglednost (transparentnost), združljivost, primerljivost in prilagodljivost (fleksibilnost) so pomembne lastnosti sistema zagotavljanja kakovosti tako za univerze, študente, profesorje, delodajalce kot za razvoj družbe nasploh. Tako ni presenetljivo, da z drugačnimi besednimi zvezami izraženo »zagotavljanje kakovosti« zasledimo daleč v zgodovini izobraževanja in civilizacij.

sti« zasledimo daleč v zgodovini izobraževanja in civilizacij.

## 2 Metodologija

Članek je nastal na podlagi obsežne raziskave (Gaber, Jesenko, Mayer, Prosen, Šter, 2006). Z raziskavo smo želeli preveriti, kako študentje Fakultete za organizacijske vede zaznavajo kakovost študija na fakulteti, s čimer bi pristojni dobili dodatne smernice za izboljšanje študijskega procesa. V članku tako predstavljamo rezultate zaznave in zadovoljstva študentov s študijem na fakulteti, njihovo videenje zaposlitvenih možnosti s pridobljenim znanjem in izobrazbo, zadovoljstvo s študijskim procesom, seznanjenost z možnostmi študija v tujini in posredno tudi zaznavo javne podobe fakultete. Čeprav je bila raziskava narejena po zgledu podobnih raziskav doma in v tujini, smo vprašalnik

<sup>1</sup> Bolonjska deklaracija je skupna deklaracija ministrov evropskih držav podpisana v Bolonji 19. junija 1999. leta o reformi sistema visokošolskega izobraževanja v Evropi.

<sup>2</sup> Lizbonska strategija, ki jo je Evropski svet sprejel marca leta 2000, predstavlja dolgoročno strategijo, katere glavni cilj je, da postane Evropa do leta 2010 najbolj konkurenčno, dinamično ter na znanju temelječe gospodarstvo na svetu, ki naj bi doseglo trajno gospodarsko rast z več ter boljšimi delovnimi mesti. Strategija je bila v letu 2001 dopolnjena z ukrepi za urejanje okolja, tako da strategija kot celota sedaj zajema tri področja (t.i.stebre) in sicer gospodarstvo, sociala ter okolje. Vsa tri področja naj bi usklajena delovala v smeri hitrejšega trajnostnega razvoja Unije.

prirejili za specifične potrebe preverjanja stanja na FOV, s čimer smo želeli vzpostaviti predvsem začetek kontinuiranega spremljanja kakovosti študija na fakulteti.

Zbiranje podatkov je bilo izvedeno na podlagi slučajnega vzorca enot iz populacije v letu 2005/06 redno vpisanih študentov FOV. V populacijo niso vključeni absolventi. Vprašalnike smo poslali dvesto štiridesetim naključno izbranim študentkam in študentom, od tega štiridesetim študentkam in študentom posameznega letnika visokošolskega strokovnega programa ter tridesetim študentkam in študentom posameznega letnika univerzitetnega programa. Vrnjenih je bilo 88 anketnih vprašalnikov, kar predstavlja nekaj manj kot desetino celotne populacije študen-

tov (redni študentje brez absolventov) vpisanih v tem študijskem letu.

## 3 Rezultati

### 3.1 Opis vzorca

Sociodemografska struktura vzorca, ki je prikazana v tabeli 1 kaže na ustrezno reprezentativno zastopanost vzorca. Radi bi poudarili, da so bili v tem vzorcu študenti, ki so redno izpolnjevali študijske obveznosti in so si prostovoljno vzeli čas za izpolnjevanje anketnega vprašalnika. To je

Tabela 1: Struktura vzorca

Spol	Moški	41%
	Ženski	59%
Starost	18-19 let	15%
	20-21 let	35%
	22-23 let	28%
	24-25 let	21%
	26 let ali več	1%
Letnik	1. Letnik	24%
	2. Letnik	28%
	3. Letnik	35%
	4. Letnik	13%
Vrsta študija	VS	44%
	UNI	56%
Stalno prebivališče	Kranj	19%
	Drugo mesto	42%
	Podeželsko naselje	40%
Stanovanje v času študija	Pri starših	65%
	Študentski ali dijaški dom	24%
	Podnajemniško stanovanje	12%
Izobrazba matere	osemletka ali manj	16%
	poklicna ali srednja šola	61%
	višja šola ali več	24%
Izobrazba očeta	osemletka ali manj	15%
	poklicna ali srednja šola	67%
	višja šola ali več	17%
Kakšna je vaša povprečna ocena?	6-7	33%
	7-8	54%
	8-9	13%

hkrati priložnost, da prikažemo povratne informacije tistih študentov, ki želijo vplivati na razvoj fakultete.

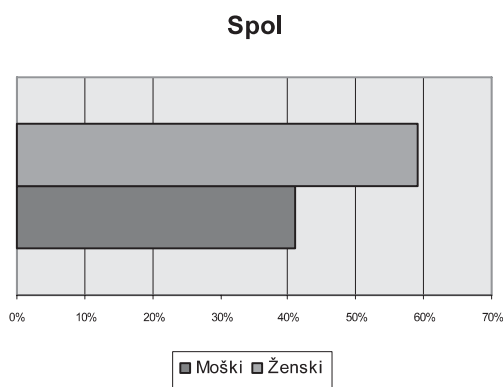
### 3.2 Percepcija študija na FOV

Na začetku nas je zanimala splošna percepcija anketiranih študentov študija na FOV. Zato smo jih vprašali, kako so zadovoljni s splošnim študijskim programom in izbrano študijsko smerjo. Iz slike 5 lahko razberemo, da je s splošnim študijskim programom zadovoljnih 64% anketi-

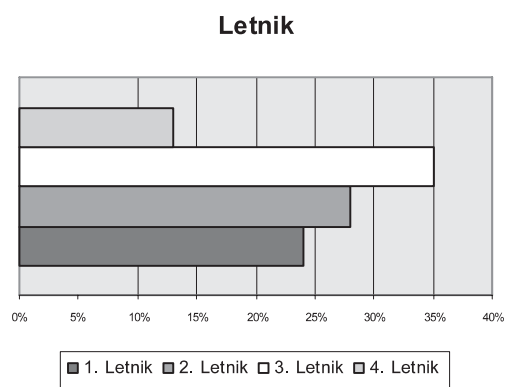
ranih, z izbranim študijskim programom pa 71% anketiranih, pri čemer lahko opazimo, da je delež zelo zadovoljnih z izbrano študijsko smerjo opazno višji kot delež zelo zadovoljnih s splošnim študijskim programom.

Razumljivo je večje zadovoljstvo z izbrano študijsko smerjo kot splošnim študijskim programom, saj je bližje interesom posameznika, hkrati pa potrjuje razvoj visokošolskih programov v smeri večje izbirnosti, ki jih prinaša bolonjska prenova.

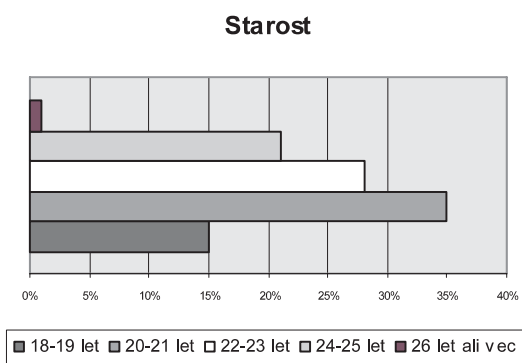
Splošno zadovoljstvo s študijem potrjujejo tudi odgovori anketiranih študentov na vprašanje: ali bi se pri po-



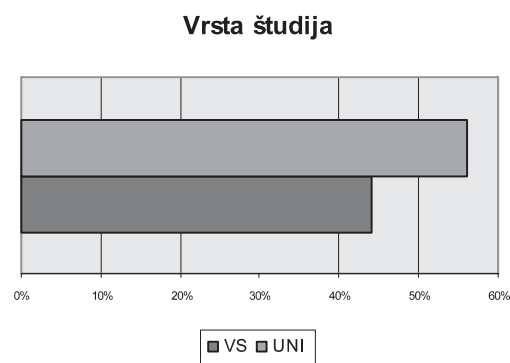
Slika 1: Vzorec anketiranih po spolu



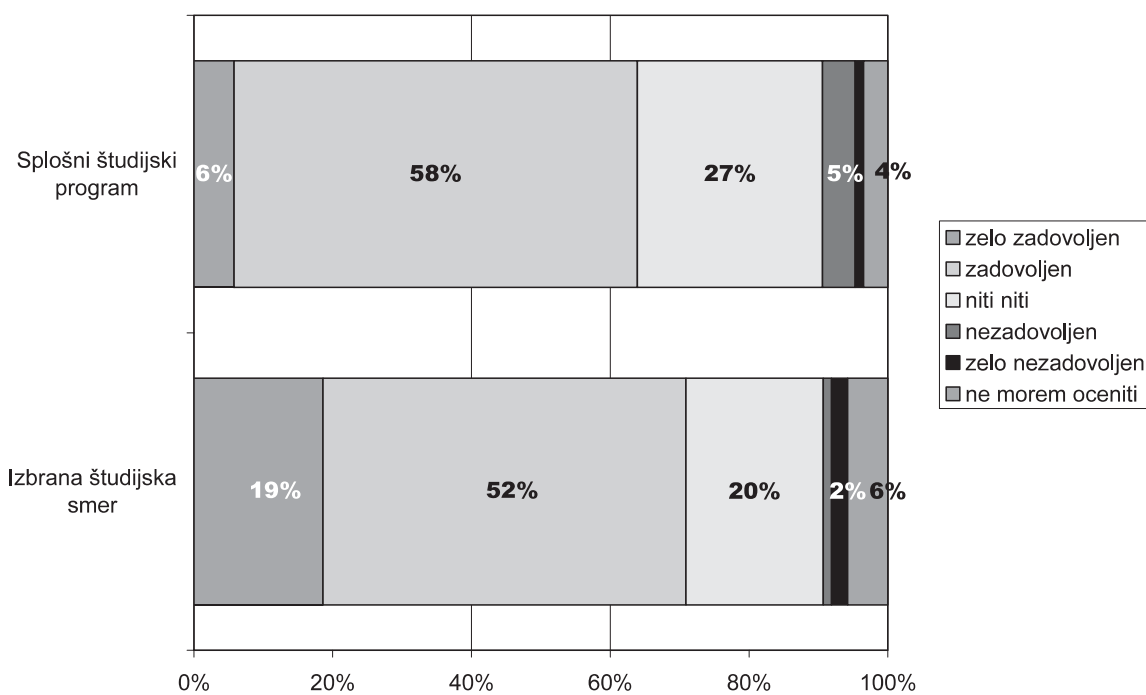
Slika 2: Vzorec anketiranih po letniku



Slika 3: Vzorec anketiranih po starosti

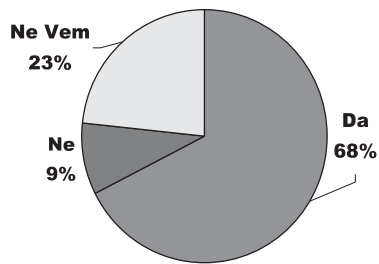


Slika 4: Vzorec anketiranih po vrsti študija

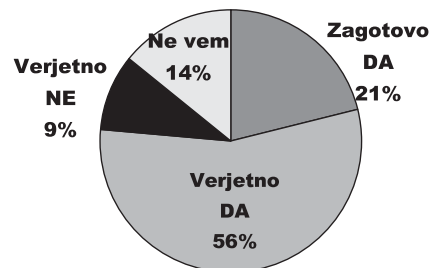


Slika 5: Zadovoljstvo s splošnim študijskim programom in izbrano študijsko smerjo





Slika 6: Če bi še enkrat izbirali študij, ali bi se odločili enako?



Slika 7: Če bi še enkrat izbirali fakulteto, ali bi se odločili enako?

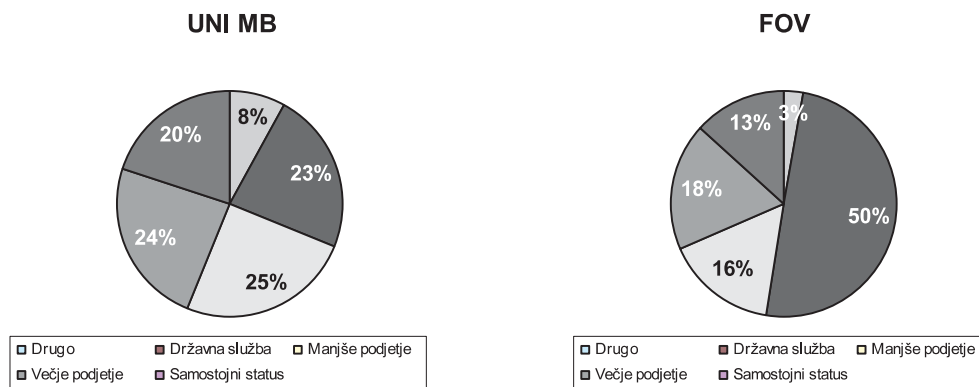
novni izbiri študija oziroma pri ponovni izbiri fakultete odločili enako. Kot je razvidno iz slik 6 in 7, bi se za isti študij odločilo 68% anketiranih, za isto fakulteto pa 77% anketiranih.

Podatek, da bi se študenti pri ponovni izbiri študija odločili enako, lahko kaže na več dejavnikov: visoko kakovost študija, dobre zaposlitvene možnosti, ali zrelost študentov pri izbiri študija. Če seštejemo obe obliki pozitivnih odgovorov pri ponovnem izboru iste fakultete, lahko potrdimo zlasti prvo in drugo trditev. Ob povečani pet-stopenjski lestvici se je število neopredeljenih študentov

zmanjšalo za 9 %, noben študent pa se ni odločil, da ne bi ponovno izbral iste fakultete.

### 3.3 Percepcija zaposlitvenih možnosti

V okviru percepcije študija na FOV nas je zanimala tudi zaposlitvena perspektiva študentov. Zato smo študente povprašali tudi, kje bi opravljali svoje poklicno delo. Kot je razvidno iz slike 8, so želje vprašanih študentov približno enakomerno porazdeljene med možnostmi zaposlitve v manjšem podjetju (25 %), v velikem podjetju (24 %), v državni službi (23 %) in v svobodnem poklicu (20 %).



Sliki 8 in 9: Levo Univerza v Mariboru, desno Fakulteta za organizacijske vede

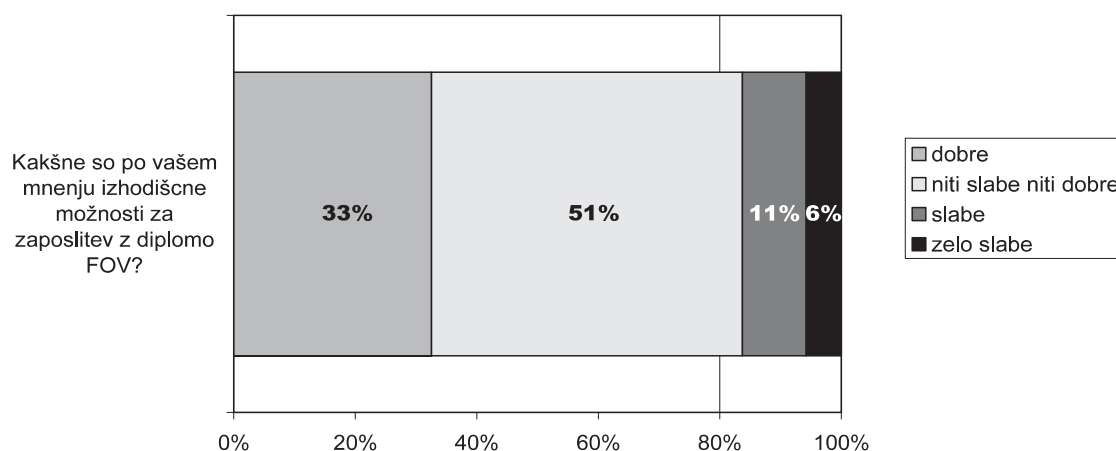
Primerjava z vzorcem, ki je bil del raziskave Univerze v Mariboru (Flere, 2004), na slikah 8 in 9 kaže, da so naši diplomanti s svojim znanjem bližje gospodarstvu kot javni upravi. To potrjujejo dejstva, da na nivoju celotne Univerze več kot polovica vprašanih pravi, da bi se radi zaposlili v državni službi. Študentje FOV so bolj podjetniško usmerjeni, saj ima manj kot četrtina željo, da bi se zaposlili v državni službi. V obeh primerih smo jih vprašali: »Kje bi se po končanem študiju želeli zaposeliti?«

Izhodiščne možnosti za zaposlitev z diplomom FOV se zdijo dobre le tretjini anketiranih študentov, slabe ali zelo slabe pa 17 % anketiranih. Polovici anketiranih se izhodiščne možnosti za zaposlitev z diplomom FOV ne zdijo niti dobre niti slabe, kot je prikazano na sliki 10.

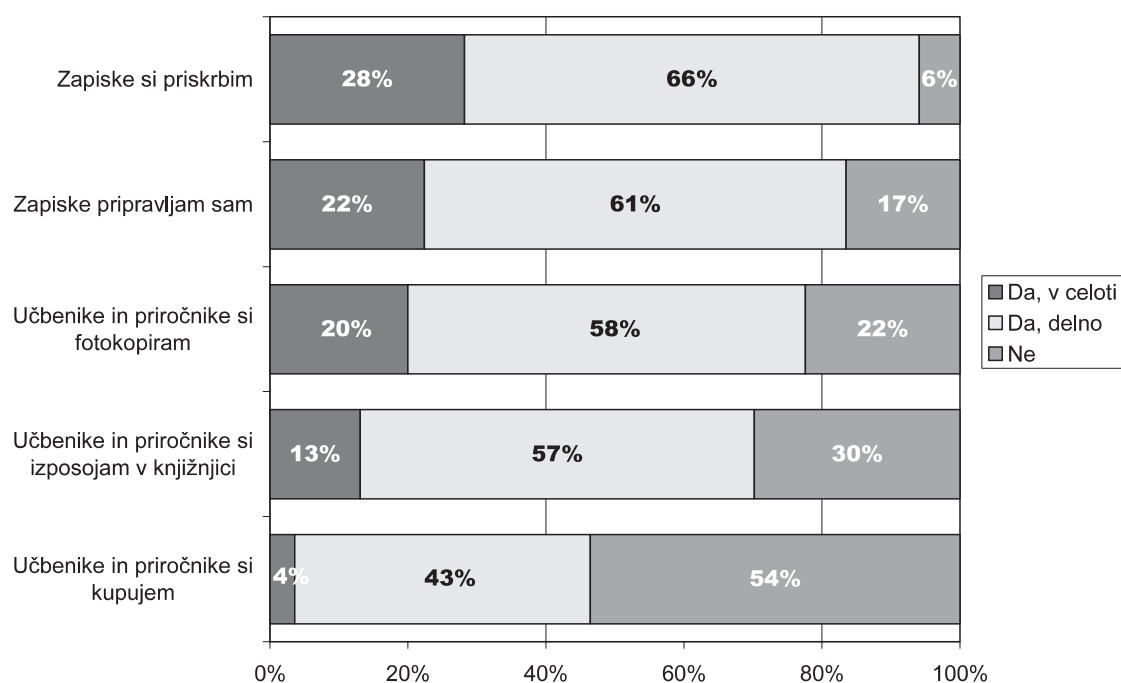
Odgovori ustrezajo tudi podatkom Zavoda za zaposlovanje, da znaša zaposljivost diplomantov FOV okrog 80 % v enem letu po diplomiranju na dodiplomski stopnji.

Zanimal nas je vir študijskega materiala. Slika 11 kaže, da si slaba tretjina anketiranih študentov zapiske v celoti priskrbi od drugih, dobra petina pa si jih v celoti pripravi sama. Vidimo tudi, da si petina anketiranih študentov učbenike in priročnike v celoti fotokopira, 13 % si jih vedno izposodi v knjižnici, 4 % pa učbenike vedno kupi. 54 % anketiranih študentov učbenikov in priročnikov nikoli ne kupuje.

Večina študentov študira tudi na osnovi zapiskov, medtem ko si jih le 22 % pripravljajo sami. Ta podatek vsaj posredno kaže tudi na sorazmerno slabo obiskanost



Slika 10: Kakšne so po vašem mnenju izhodiščne možnosti za zaposlitev z diplomom FOV?



Slika 11: Viri zapiskov oziroma učbenikov in priročnikov

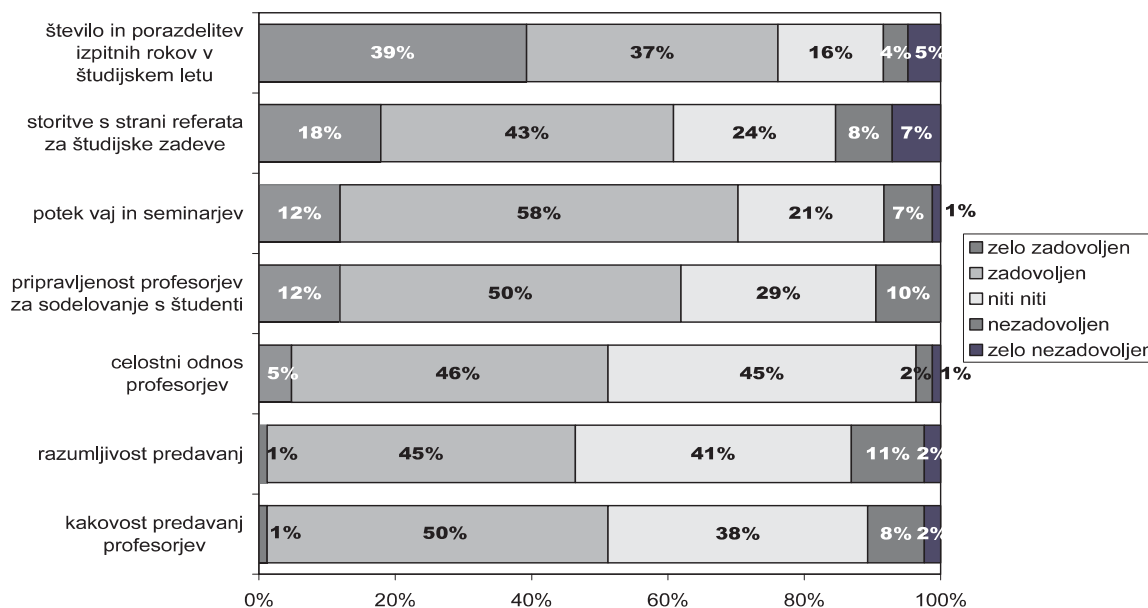
predavanj, ki je na slovenskih univerzah splošen pojav v zadnjem desetletju. Več kot polovica študentov ne kupuje učbenikov in priročnikov, marveč si jih kopira, kar kaže na previsoko ceno učbenikov v primerjavi s cenami fotokopij. Ta podatek vsekakor ni spodbuden za avtorje knjig in učbenikov.

### 3.4 Zadovoljstvo s študijskim procesom

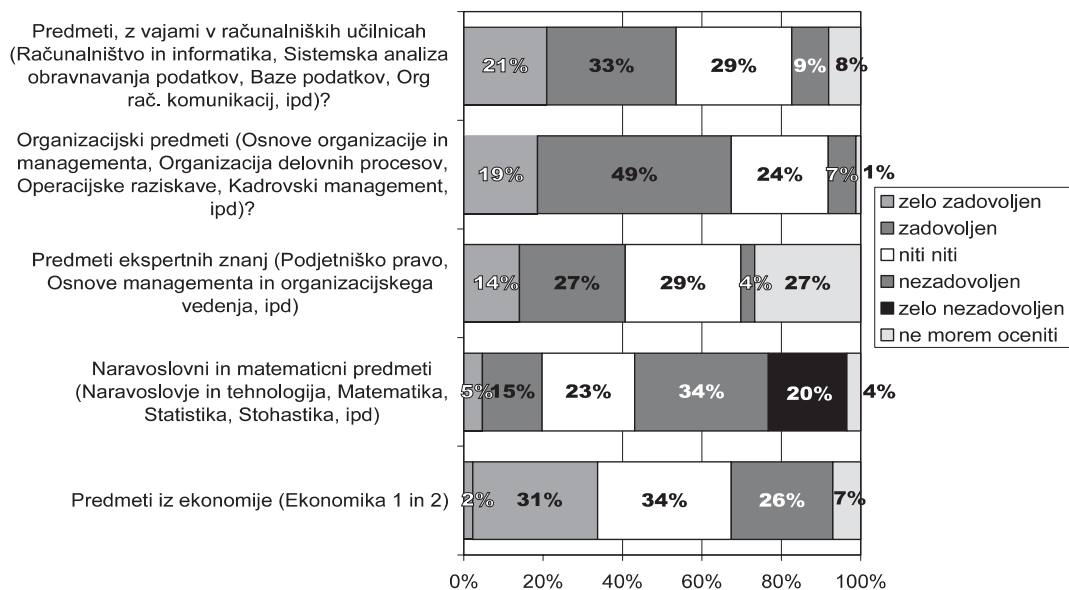
V okviru zadovoljstva s študijskim procesom smo anketirane študente vprašali, kako so zadovoljni z nekaterimi splošnimi elementi študijskega procesa. Kot je razvidno iz slike 12, so izmed sedmih naštetih elementov študentje najbolj zadovoljni s številom in porazdelitvijo razpisanih

izpitnih rokov v študijskem letu. Skoraj dve tretjini vprašanih je zadovoljnih s storitvami referata, na drugi strani pa je s tem nezadovoljnih 15 %, kar je izraz največjega nezadovoljstva v tem sklopu vprašanj. Približno polovica vprašanih je zadovoljnih s celostnim odnosom profesorjev, razumljivostjo predavanj in njihovo kakovostjo.

Tako imenovani "blokovni" sistem, ki časovno združuje vse obveznosti študenta v okviru posameznega predmeta, je študentom blizu, saj omogoča veliko racionalizacijo časa in s tem sprotni študij. Veliko je še rezerve v razvijanju neposrednih odnosov med študenti in učitelji, k čemur teži tudi bolonjska prenova, a je za to potrebno še veliko investicij v modernizacijo študijskega procesa. Sodobni učitelj ni več posredovalec obstoječega znanja študentom, marveč njihov mentor pri samostojnem odkriva-



Slika 12: Zadovoljstvo s splošnimi elementi študijskega procesa



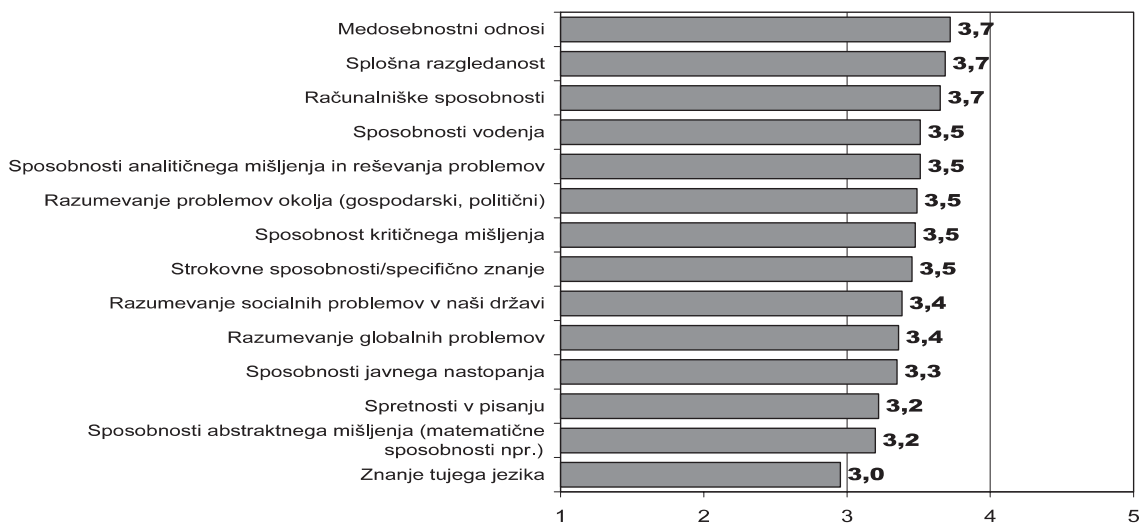
Slika 13: Zadovoljstvo z vsebinskimi sklopi predmetov na FOV

nju znanja in razvijanju lastnih zamisli. Obstoječi "papa-gajski" študij naj bi vse bolj dopolnjevale kreativne oblike in ga sčasoma v celoti nadomestile.

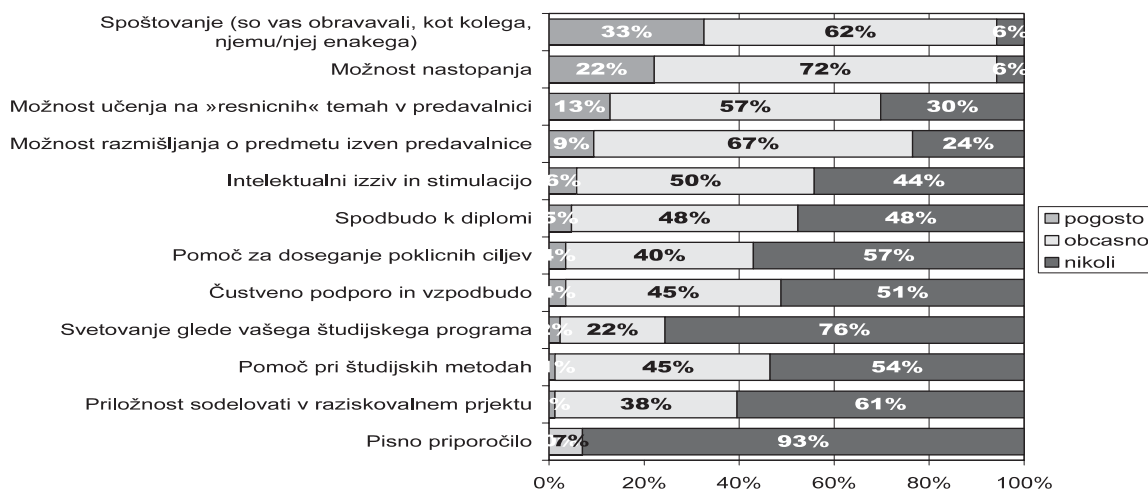
V okviru zadovoljstva s posameznimi vsebinskimi sklopi predmetov na FOV lahko s pomočjo slike 13 ugotovimo, da so anketirani študentje najbolj zadovoljni z organizacijskimi predmeti (68%), sledijo jim predmeti z vajami v računalniških učilnicah (54%), na tretjem mestu so predmeti ekspertnih znanj (41%). Največje nezadovoljstvo se kaže z naravoslovnimi in matematičnimi predmeti (58%).

Zanimivost v povezavi s sorodno anketo, v kateri smo ocenjevali delo profesorjev in asistentov (Pogačnik, Pro-

sen, Šter, 2007), je, da je priljubljenost naravoslovnih profesorjev nižja od družboslovnih, medtem ko je priljubljenost naravoslovnih asistentov višja, kot priljubljenost družboslovnih asistentov. Ključna misel je, da so temeljni predmeti premalo približani specifičnim organizacijskim predmetom. Ko na primer bodočim kadrovskim strokovnjakom zadostuje srednješolsko znanje matematike, mu primanjkuje znanja iz uporabne statistike. Sodobni univerzitetni študij že dolgo ne ostaja več le na teoretičnih ravneh, marveč znanje čim bolj približuje uporabi. Namesto ocenjevanja znanja, ki ga posameznik lahko reproducira na papirju, se danes ceni predvsem kompetentnost, ki kaže, kaj lahko posameznik s tem znanjem lahko naredi.



Slika 14: Povprečne ocene izboljšanja nekaterih sposobnosti anketiranih odkar študirajo na FOV (1 – zelo se je poslabšalo, 3 – enako kot prej, 5 – zelo se je izboljšalo)



Slika 15: Kako pogosto odkar študirate, so vam profesorji FOV-a zagotovili naslednje?

Študentu je treba dati čim bolj solidno temeljno znanje, na katerega bo sam dodajal svoji dejavnosti ustrezne gradnike, bodisi v praksi, nadaljnjem formalnem študiju, ali pa v oblikah vseživljenjskega učenja.

Slika 14 kaže, kako so se po mnenju študentov izboljšale/poslabšale nekatere njihove sposobnosti, odkar študirajo na FOV. Najmanjši napredek je viden pri znanju tujega jezika, ki kaže na to, da se znanje tujega jezika študentov odkar študirajo na FOV v povprečju ni spremenilo. Vse ostale našete sposobnosti so se v povprečju vsaj malo izboljšale. Najbolj medsebojni odnosi, splošna razgledanost in računalniške sposobnosti (3,7).

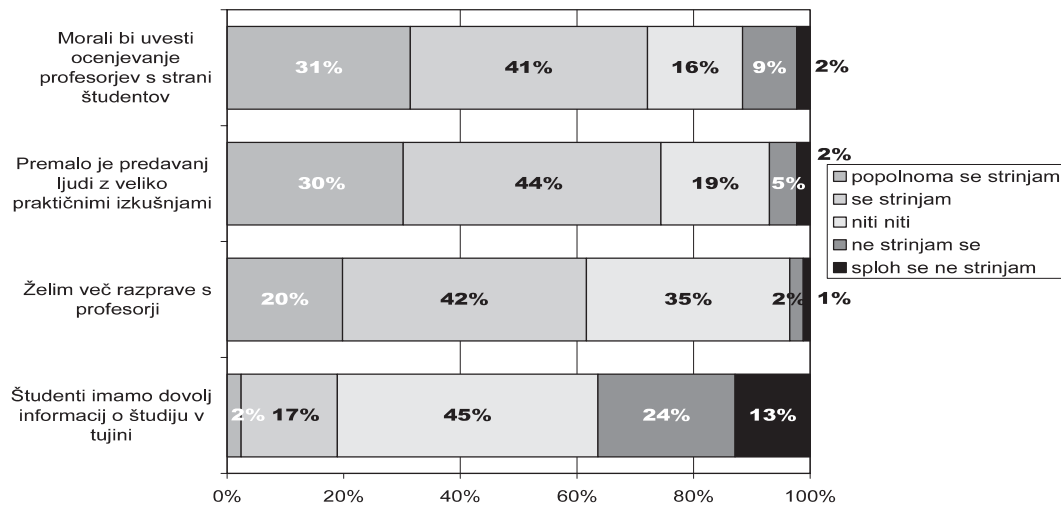
Podatki na sliki 14 so za fakulteto, ki temelji na profesiji organizacijskih sposobnosti, zaskrbljujoči. Študentje ne vidijo večjega napredka pri lastnostih, ki bi morale biti na koncu študija močno izboljšane, v času študija na tej fakulteti pa v strmem vzponu. Očitno je, da program slabo skrbi za znanje tujega jezika, ki je ključnega pomena za organizatorja, poslovneža in managerja. Enako kritiko

zahtevata nizek napredek pri sposobnosti javnega nastopanja in sposobnost vodenja.

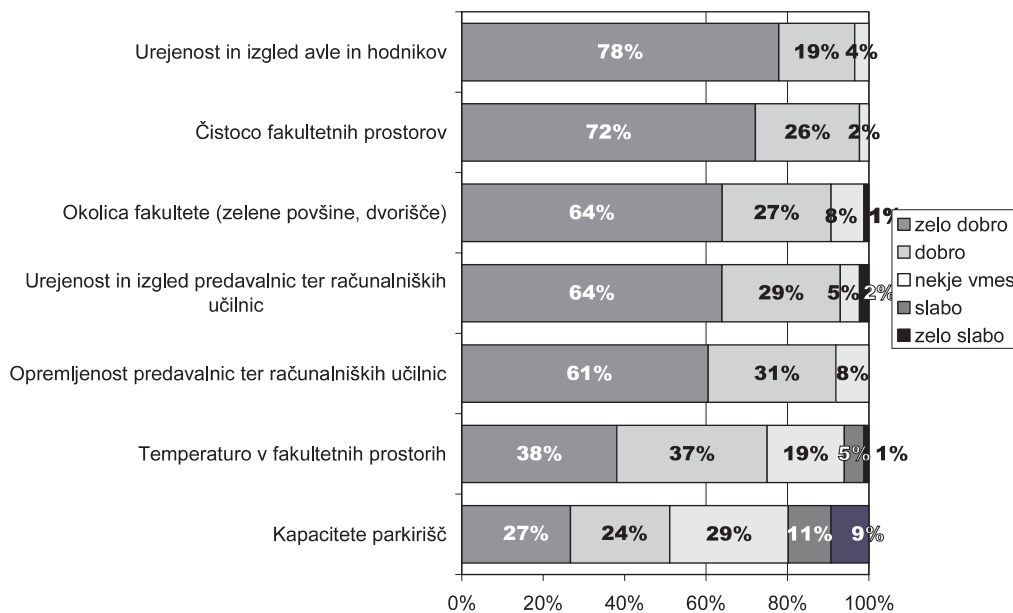
Na podlagi odgovorov na vprašanje "Kako pogosto odkar študirate, so vam profesorji FOV-a zagotovili naslednje: ..." (slika 15), smo bolj natančno preučili tudi zadovoljstvo povezano z odnosom profesorjev do študentov. Ugotovili smo, da so študentje najbolj zadovoljni s spoštovanjem profesorjev do študentov in z možnostjo nastopanja. Študentje od profesorjev redko dobijo pisna priporočila (93 % nikoli), svetovanje glede študijskega programa (76 % nikoli) in priložnosti sodelovanja v raziskovalnem delu (61 % nikoli).

Slika 15 kaže velik primanjkljaj pri vlogi učitelja kot svetovalca študentom. Čeprav povprečen, je prešibek intelektualni izziv, ker se posreduje že "izgotovljeno" znanje. Prešibka je tudi stimulacija za izbor teme za diplomske naloge, pri tem pa je še preveč "štancanja". V prevelikem deležu se ponavljajo naslovi diplomskih del in že stokrat "prežvečena" metodologija. Premalo je tudi interdis-





Slika 16: Možnosti sprememb na področju pedagoškega procesa



Slika 17: Zadovoljstvo s fizično podobo FOV

ciplinarnih nalog, kjer študent pridobi mentorje z najmanj dveh znanstvenih področij.

Pri odkrivanju možnosti sprememb pri izboljšavi pedagoškega procesa si lahko pomagamo tudi z odgovori na sliki 16 zastavljene trditve. Na podlagi odgovorov lahko ugotovimo, da se slabe tri četrtine vprašanih študentov strinja z uvedbo ocenjevanja profesorjev s strani študentov. Podoben delež študentov bi si želelo tudi več predavanj ljudi z veliko praktičnimi izkušnjami. Nekoliko manjši vendar še vedno visok delež študentov (62 %) želi več razprave s profesorji, medtem ko je 35 % študentov zadovoljnih z dialogom na relaciji študent – profesor. Informacij o študiju je po mnenju anketiranih premalo, samo 19 % se jih strinja, da ima dovolj informacij o študiju v tujini.

Večna tema – ocenjevanje učiteljev je preprosto nujnost. Pedagoški proces lahko ocenjujejo le uporabniki –

študenti. Problem je v metodologiji, ki bi zagotovila objektivnost rezultatov, kar pa je zahtevno delo. Treba je odkriti zadosten delež študentov, ki so sledili delu učitelja od začetka do konca – uspešno opravljenega izpita. Zgraditi je treba vprašalnik, ki dobro odslkava vse ključne etape študijskega procesa. Predvsem pa je treba zagotoviti, da bodo dobljene ocene vplivale na habilitacijski postopek učitelja. Problem izjemno izkušenih ljudi iz prakse je v prepreki s habilitacijskimi postopki, kar je nesmisel, saj je veliko učiteljev, ki nimajo nobenih praktičnih izkušenj. V tej smeri bi morali spremeniti pravila in jih sprejemati za predavatelje po posebnem postopku. Za razpravo z učitelji bi se morali posebej pripravljati, in s tem obnoviti tisočletno prakso antičnih akademij, ki jim je bila debata najpomembnejša spoznavna metoda.

Nazadnje, kot kaže slika 17, lahko ugotovimo še, da so anketirani študentje zadovoljni s fizično podobo fakultete: urejenostjo in izgledom avle ter hodnikov (96 %), čistočo fakultetnih prostorov, okolico fakultete, urejenostjo in izgledom ter opremljenostjo predavalnic in računalniških učilnic. Temperatura v fakultetnih prostorih ne ustreza 25 % vprašanih. Presenetljiv rezultat se je pokazal z zadovoljstvom študentov s kapacitetami parkirišč, saj jih je le polovica zadovoljna s parkirišči.

Visoko zadovoljstvo s fizično podobo Fakultete za organizacijske vede raziskovalci pripisujemo novi stavbi namenjeni študentom, katerih je v Sloveniji malo. Ob stavbi zgrajeni leta 1996 je dovolj parkirišč, tudi veliko parkirišč, ki skoraj nikoli ni popolnoma zasedeno so zgradili v bližini in kaže na to, da bi 20 % študentov svoje vozilo najraje parkiralo kar pred vhodom v fakulteto. Je pa vzpodbudno, da se študentje zavedajo, da imajo eno najsodobnejših fakultetnih stavb z bogato računalniško in drugo opremo.

### 3.5 Študij v tujini

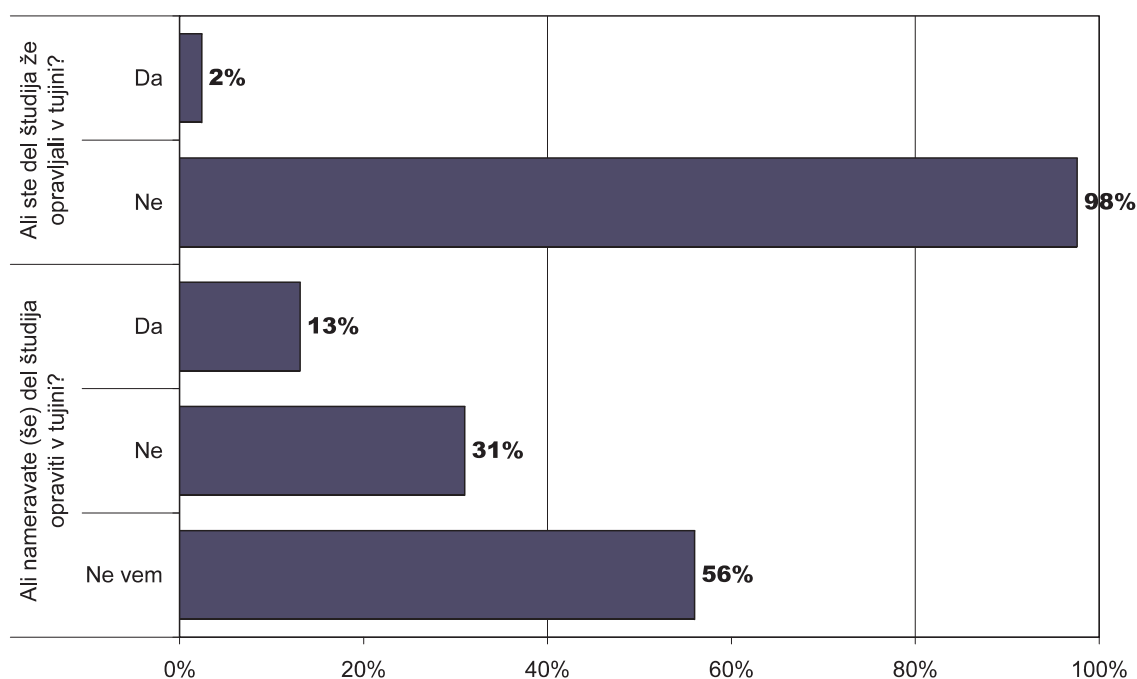
V zadnjem delu poglavja izpitno pedagoške problematike predstavljamo še odnos anketiranih študentov do študija v tujini oziroma drugih problematik vezanih na študij v tujini (na nacionalni ravni je za evropske programe mobilnosti odgovoren center CMEPIUS, op.a.). Na sliki 18 lahko vidimo, da sta od anketiranih v tujini do sedaj študirala le 2 % študentov, brezpogojno pripravljenost za študij v tujini pa je izrazilo 13 % študentov. 56 % anketiranih ne ve, ali bi se odločili za študij v tujini, vendar jih

ravno tako lahko štejemo med potencialne študente za študij v tujini.

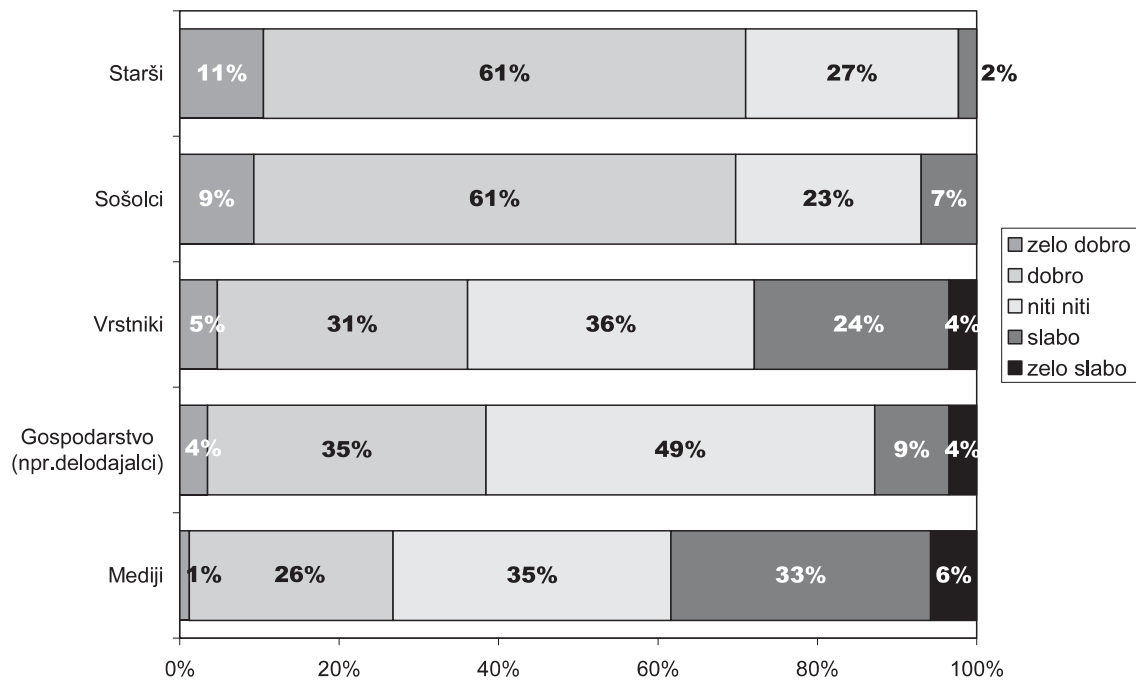
Z deležem študentov, ki hodijo na prakso in študij v tujino, ne moremo biti zadovoljni. To kaže, da je tudi vzgoja najmlajše generacije še premalo svetovljanska, je pa to neposredno povezano tudi z nizkim številom učiteljev, ki imajo vabljen predavanja v tujini, gostujočih tujih učiteljev in izmenjav študentov. Študij v tujini je za študente velika priložnost in naložba v prihodnost (Širok, Medved, Pajnič, Pfifer, Tašanonska, 2005), katere pa se naši študentje na veliko žalost ne poslužujejo. Dejstvo, da je na leto razpisanih več kot 30 prostih mest za študij na partnerskih univerzah po Evropi, in da je od teh zasedena letno le dobra desetina mest, je zaskrbljujoče. Kehm, Maiworm, Over, Reisz, Steube in Teichler (1997) so že desetletje nazaj v svojem poročilu govorili o integraciji Evrope v smislu medsebojnega povezovanja in sodelovanja univerzitetnih inštitucij. Miselni preskok pa bodo morali najprej napraviti študentje sami. Vendar se moramo zavedati, da brez vzpodbude s strani visokošolskih učiteljev in dobre reklame na fakulteti za študij v tujini, tudi v prihodnosti ne moremo pričakovati vidnejšega napredka.

### 3.6 Javna podoba FOV

Sliko javne podobe Fakultet za organizacijske vede Univerze v Mariboru smo s pomočjo odgovorov študentov dobili tako, da smo anketirance vprašali po mnenju drugih glede ustanove, kakšne povratne informacije dobivajo iz okolja in pa intelektualni zahtevnosti študija na Fakulteti za organizacijske vede.



Slika 18: Študij v tujini – že študirali, nameravajo študirati



Slika 19: Kakšno mnenje imajo po vašem o FOV naslednji?

Do Fakultete za organizacijske vede so po mnenju anketirancev najprizaneslivejši starši in sošolci, sledijo jim gospodarstvo in vrstniki. Na sliki 19 lahko vidimo, da imajo slabo mnenje po mnenju anketirancev imajo o Fakulteti za organizacijske vede mediji (39 %).

Javna podoba fakultete ima najnižjo oceno v medijih, kar je povezano s še ne tako oddaljeno afero. Ta vpliv je viden tudi na deležu slabih ocen vrstnikov, ker so del javnosti, ki nimajo vpogleda v življenje na fakulteti, kar je dano kolegom, pri katerih je delež slabih ocen bistveno manjši. Kot kažejo kazalniki ZRSZ-ja, gospodarstvo odraža podobo predvsem prek zaposlovanja diplomantov, ki je zaenkrat zadovoljivo.

## 4 Zaključek

Rezultati so plod statistične obdelave in jih nikakor ne gre posploševati, ali jih zlorabljati za pavšalne ocene posameznih študentov omenjene fakultete. V vzorcu je zajeta dobra tretjina od 240 naključno izbranih študentk in študentov, ki so si prostovoljno vzeli čas za odgovor na več kot 300 vprašanj, od katerih smo za potrebe članka izbrali le vsebinsko ustrezna. To je podatek, ki govori o tem, da smo dobili odgovore resnih študentov, s tem pa tudi rezultate resnih kupcev fakultete. Pomembna pozitivna posledica je tudi ta, da nismo imeli nepravilno rešenih anketnih vprašalnikov.

Profil študenta Fakultete za organizacijske vede je spodbuden za prihodnost in za vstop v svet delovne sile. V primerjavi z raziskavo na ravni Univerze v Mariboru (Flere, 2004) smo opazili, da FOV in njegovi študentje dosegajo nekoliko spodbudnejše rezultate. Na ravni univerze je kar 52 % vprašanih izrazilo željo po zaposlitvi v državni

službi, medtem ko 23% študentov FOV vidi svojo prihodnost v državni službi. Študentje FOV kažejo večjo podjetniško usmerjenost, kar je pomembno za profil organizatorja.

Rezultati raziskave so kratkoročno spodbudni za prihodnost študija na FOV, saj je zadovoljstvo njegovih študentov s fakulteto dobro. Dolgoročno to pomeni, da si vodstvo fakultete ne sme privoščiti počitka. Nekateri kazalci kažejo na to, da kljub temu da so študentje na splošno zadovoljni s profesorji, ob podrobnejši raziskavi naletimo na nespodbudne rezultate, ki kažejo, da profesorji študentom poleg osnovnih pedagoških obveznosti, nudijo zelo malo. Nehote se porodi vprašanje, ali so za to nevednost odgovorni profesorji z manj pedagoškega daru ali pa študentje z veliko mero apatije do študija.

## Literatura

- Flere, S., soavtorji, (2004). Družbeni profil študentov Univerze v Mariboru, raziskovalna naloga.
- Gaber, D., Jesenko, M., Mayer, J., Prosen, Ž., Šter, G. (2006). Raziskovalna naloga: Profil študentov Fakultete za organizacijske vede, Univerza v Mariboru
- Kehm, B. M., Maiworm, F., Over, A., Reisz, R. D., Steube, W., Teichler, U. (1997). *Integrating Europe through cooperation among universities: The experience of TEMPUS programme*, London and Bristol, PA: J. Kingley Publishers
- Pogačnik, A., Prosen, Ž., Šter, G.: (2007). Model za ocenjevanje uspešnosti visokošolskega učitelja Fakultete za organizacijske vede, Univerza v Mariboru; Raziskovalna naloga:
- Širok, M., Medved, M., Pajnič, N., Pfifer, N., Taštanonska, T.: (2005). Mobilnost in možnosti za mlade: vezi brez meja, CMEPIUS zbornik

## Viri

- CMEPIUS (Center za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja); [www.cmepius.si](http://www.cmepius.si), 04.12.2006
- Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru, interni vir
- Univerza v Mariboru, služba za mednarodno in meduniverzitetno sodelovanje, interni vir
- Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (2004). Letno poročilo. Dostopno na: <http://www.ess.gov.si/slo/Predstavitev/LetnaPorocila/lp04/Slovenija/index-slo.htm>

---

**Denis Gaber** je leta 2007 zaključil dodiplomski študij Fakulteti za organizacijske vede v Univerze v Mariboru. Skozi vsa leta študija je sodeloval na področju znanstvenih raziskav in se kot soavtor treh raziskav udeležil treh mednarodnih konferenc o razvoju organizacijskih znanosti v Portorožu. Trenutno je zaposlen kot produktni manager za pospeševanje prodaje informacijske tehnologije. Svojo kariero bo nadaljeval v smeri delovnih izkušenj in podiplomskega študija.

---

**Žiga Prosen** zaključuje dodiplomski študij na Fakulteti za organizacijske vede, Univerza v Mariboru. Vsa študentska leta je poleg rednih študijskih obveznosti deloval predvsem na znanstveno-raziskovalnem področju, tri raziskave je kot soavtor predstavil tudi na vsakoletni mednarodni konferenci o razvoju organizacijskih znanosti v Portorožu. Svojo podiplomski študij in karierno pot bo avtor nadaljeval v tujini.

---

**Gorazd Šter** zaključuje dodiplomski študij na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Osnovno in Srednjo šolo je opravil v Kranju, kjer je dvanajst let aktivno treniral plavanje in bil dvakratni mladinski državni prvak. Po končani gimnaziji sem v študentskih letih poleg rednih študijskih obveznosti deloval na znanstveno-raziskovalnem področju, tri raziskave je kot soavtor predstavil tudi na treh mednarodnih konferencah o razvoju organizacijskih znanosti v Portorožu.

---

**Manca Jesenko** je asistentka na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru.

---

**Janez Mayer**, doktor psiholoških znanosti, je docent na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru in predavatelj za področja organizacijske psihologije, organizacijske antropologije, vrednotenja dela, merjenja in aktiviranja intelektualnega potenciala, vodenja in ustvarjalnosti. Na področju raziskovalne dejavnosti preučuje ustvarjalnost vodilnih ljudi, interakcijo med inteligentnostjo in čustvovanjem, človekovo izraznost, kompetentnost za učenje, vodenje idr.



# Neprestano revidiranje kot nadgradnja funkcionalnosti programa ACL

Igor Karnet

Deržaničeva pot 14, 2341 Limbuš, ikarnet@email.si

ACL je program za potrebe analiziranja podatkov. Z ACL-om je mogoče analizirati velike količine podatkov, torej kar celotno populacijo in ne samo vzorec podatkov.

Osrednji del članka je predstavitev programa ACL (Audit Command Language), hkrati pa prikazuje možnosti in pomen neprestanega revidiranja, ki predstavlja nadgradnjo funkcionalnosti ACL-a.

ACL omogoča lažje, učinkovitejše, zanesljivejše, torej kakovostnejše spremljanje, pregledovanje ter kontroliranje podatkov in poročanje o izsledkih. Uporaba ACL-a tako omogoča prihranek na času, povečano kvaliteto kakor tudi zanesljivost opravljene revizijskega dela.

ACL razpolaga s funkcionalnostmi, kot je sposobnost analiziranja velikih količin podatkov - celotne populacije podatkov, avtomatskega beleženja revizijskega dela (ukazov) in rezultatov le-teh. Omogoča pa tudi dodatne funkcionalnosti, kot sta neprestano revidiranje in sposobnost, da uporabniki (npr. revizorji) izvajajo analize podatkov kar direktno na produkcijskih podatkovnih bazah (Oracle in mnoge druge), s čimer je poleg drugih prednosti zagotovljena neodvisnost od sektorja informatike.

Namen je tudi pokazati, kakšne so slabosti in tveganja pri implementaciji sistema neprestanega revidiranja s pomočjo ACL-a. V članku so omenjene aktivnosti, ki jih mora organizacija izvesti, da bi bila zagotovljena kar največje koristi od ACL-a, ter kaj je potrebno, da se tveganja zmanjšajo na sprejemljivo nizek nivo.

**Ključne besede:** ACL, analiziranje, funkcionalnost, neprestano, obveščanje, postopek, revidiranje, revizor, tveganje, uporaba, uvedba.

## 1 Uvod

Notranji revizorji se pri svojem delu pogosto srečujejo s potrebo po analiziranju velikih količin podatkov. Z uporabo splošne revizijske programske opreme (*angl: Generalized audit software*), med katero spada tudi ACL (Audit Command Language), je mogoče analizirati velike količine podatkov, torej kar celotno populacijo in ne samo vzorec podatkov (ISACA, 2007). Analiziranje celotne populacije podatkov ima bistvene prednosti pred analiziranjem izbranega vzorca. Drugi zelo pomembni razlog, zakaj je priporočljivo uporabiti ACL ali drug konkurenčen program (npr. IDEA<sup>1</sup>) je, da uporabnik pri uporabi programa v nobenem primeru ne more spremeniti podatkov, kar lahko zelo enostavno (tudi nevede) naredi z drugimi orodji in programi, kot je npr. MS Excel.

Na osnovi zgoraj navedenih prednosti, predstavlja uporaba ACL-a bistvene koristi, tako v prihranjenem času, povečani kvaliteti dela kakor tudi zanesljivosti opravljenega dela.

V članku so predstavljene funkcionalnosti, ki jih ACL ponuja.

### 1.1 Cilj in namen članka

Osrednji del članka se nanaša na prikaz možnosti in pomena neprestanega revidiranja kot nadgradnje funkcionalnosti ACL-a, ki pa vsaj v Sloveniji še ni obširno uporabljen, čeprav prinaša neprestano revidiranje številne koristi in prednosti pred periodičnim revidiranjem. V članku so navedeni razlogi za takšno stanje.

### 1.2 Metode dela

Uporabljene so naslednje metode in tehnike raziskovalnega dela:

- Deskriptivno metodo za pregled domače in tuje literature s področja obravnavane tematike z namenom pregleda problematike uporabe ACL-a.

<sup>1</sup> Več podatkov o programskem paketu IDEA je dosegljivo na <http://www.caseware-idea.com>

- Anketna raziskava za analizo obstoječega stanja glede uporabe ACL-a, še posebej naprednih funkcionalnosti, kot je neprestano revidiranje.  
Članek je nastal na osnovi razpoložljive literature, anketne raziskave ter na osnovi konkretnih, lastnih izkušenj avtorja članka in izkušenj sodelavcev v revizijski stroki.

### 1.3 Nova Kreditna banka Maribor d.d. in ACL

Nova Kreditna banka Maribor d.d. (v nadaljevanju: banka) je že pred leti začela iskati ustrezno rešitev, ki bi pomagala v prvi vrsti revizorjem pri njihovem delu. Zahteve so bile:

- rešitev mora omogočati funkcionalnosti, ki jih revizor potrebuje pri svojem delu s podatki,
- rešitev mora biti uporabniku prijazen in enostaven za uporabo,
- zagotovljena mora biti visoka stopnja pravilnosti delovanja rešitve,
- rešitev mora biti lahko prenosljiva oz. uporabljiva na različnih računalnikih,
- nakup novih verzij ne sme biti obvezen,
- razmerje koristi / stroški mora biti ugodno.

Ker je program ACL v Sloveniji bolj razširjen kot konkurenčni izdelek IDEA in zato, ker v zadostni meri izpolnjuje zgoraj navedene zahteve, se je banka odločila za ACL. In kaj je sploh ACL?

## 2 Program ACL

ACL je program, ki ga je razvil ACL Services Ltd., <http://www.acl.com>

Program je namenjen osebam, ki se pri svojem delu srečujejo s potrebo po analiziranju velikih količin podatkov. ACL v pretežni meri uporabljajo revizorji.

ACL omogoča lažje, učinkovitejše, zanesljivejše, torej kakovostnejše spremljanje, pregledovanje ter kontroliranje podatkov in poročanje o izsledkih. Nudi podporo in pomoč revizorjem pri izvajanju procesa notranje ali zunanje revizije računovodskih izkazov, prav tako pa tudi revizije informacijskih sistemov.

### 2.1 Funkcionalnosti programa ACL

ACL omogoča analizo podatkov, s tem da podatke:

- ali celotne zapise pregledujemo,
- zbiramo (združujemo),
- sortiramo (po enem polju ali kombinaciji polj),
- kontroliramo (preverjamo izračune, zaporedja zapisov),
- primerjamo posamezna polja (npr. konte, stroškovna mesta, razne seštevke) med seboj ali npr. s podatki prejšnjega meseca,
- preverjamo sekvenco oziroma zaporednost zapisov,
- iščemo manjkajoče / podvojene zapise,
- iščemo določene zneske, znake, besede, itd.,

- delamo statistiko (koliko zapisov ima podatek negativno število, koliko jih ima pozitivno število in koliko vrednost nič. Kakšne so te vrednosti, kakšen je njihov seštev in povprečna vrednost),
- razdelimo podatke v razrede (enake ali različne velikosti),
- določamo zapadlosti datumov,
- iz vseh podatkov izločimo samo del podatkov. Filtriranje opravimo glede na:
  - posamezno polje (konto, stroškovno mesto, lokacijo, priimek, vrednost itd),
  - skupino polj (kontov, stroškovnih mest, lokacij, priimkov, vrednosti),
  - kombinacijo več polj in/ali kriterijev,
  - več različnih načinov vzorčenja,
  - zapadlost (starost) datuma.
- ugotavljamo karakteristike posameznih podatkov (minimalne in maksimalne vrednosti, povprečne vrednosti, koliko podatkov pride v posamezne velikostne razrede),
- sortiranje podatkov v okviru enega ali več polj,
- idr.

Podatke in dobljene rezultate lahko prenesemo v mnoge druge programske produkte (Word, Excel, dBase, Lotus, Text, Clipboard), kjer jih lahko dodatno obdelujemo ali pa enostavno vključimo v drug tekst, tabelo, sliko, prezentacijo,...

ACL, natančneje ACL Server Editions, omogoča tudi neposredno povezavo na baze podatkov (Oracle, DB2, SQL Server, ali IMS podatkovne baze) kar omogoča, da revizorji pri svojem delu postanejo neodvisni od sektorja informatike. Do sedaj je namreč bilo tako, da je moral revizor od sektorja informatike zahtevati, da mu pripravijo in pošljejo potrebne podatke, ki jih je prenesel na svoj osebni računalnik in jih obdelal z ACL-om ali drugim orodjem. Z neposredno povezavo na bazo se odpravi tveganje napake informatika, ki je pripravljal podatke, prav tako se zmanjšajo tveganja s prenosom podatkov, saj se podatki več ne prenašajo po telekomunikacijskih linijah. Neodvisnost revizorja je zelo pomembna karakteristika revizorja. Če le-ta pri svojem delu ni neodvisen, revizor ne more ustrezno opraviti svojega dela.

ACL Server Editions omogoča popolno združljivost z ACL Desktop ali Network verzijo programa, s čimer je zagotovljen varen, transparenten in takojšen dostop do podatkov, ki se nahajajo na različnih strežnikih (ACL, 2007).

ACL Services Ltd. ponuja tudi program »Direct Link for my SAP ERP«, ki omogoča revizorjem direktno povezavo s celovitimi rešitvami SAP.

Dodatna funkcionalnost je kontinuirano revidiranje. Več o tem je zapisano v nadaljevanju.

### 2.2 Prednosti uporabe ACL-a

Program ACL ima nekaj pozitivnih lastnosti, zaradi katerih je njegova uporaba široko sprejeta:

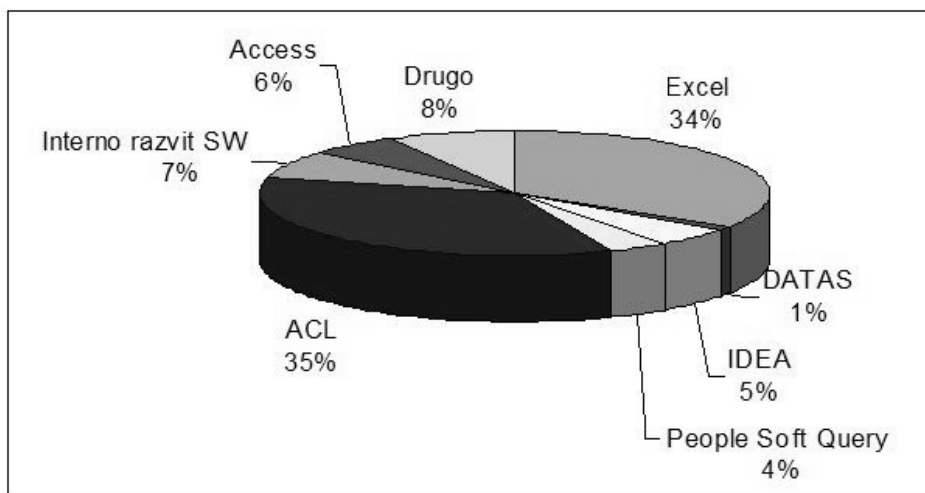
- ACL deluje v različnih okoljih – operacijskih sistemih.
- Analiziranje podatkov je mogoče izvajati na celotni populaciji podatkov, s čimer se poveča točnost rezultata. Analiziranje nekaj stotisoč zapisov ni noben problem tudi ob uporabi starejšega osebnega računalnika.
- Povečanje dokumentiranosti dela. Zagotovljeno je avtomatsko dokumentiranje izvedenih aktivnosti. ACL avtomatsko dokumentira vse, kar je uporabnik naredil – vse ukaze kakor tudi rezultate teh ukazov.
- Analiziranje podatkov je praviloma bistveno kvalitetnejše.
- Povečanje hitrosti pregledovanja in analiziranja podatkov. S pomočjo ACL-a opravimo delo veliko hitreje, kot smo ga ročno.
- Delo revizorja je učinkovitejše in uspešnejše.
- Zagotovljen je nadaljnji razvoj rešitve.
- Zagotovljena je ustrezna pomoč strokovnjakov ACL Services Ltd.
- Povečanje natančnosti in zanesljivosti izvedbe dela. Pri ročnih pregledih pogosto naredimo nenamerne napake, izpustimo kakšen podatek ipd.

- ACL ne dovoli spreminjanja podatkov, tako da so podatki vedno celotni in v nespremenjeni obliki, ne glede na to, kaj z ACL-om delamo. Tako je izključeno, da bi podatke nehote izbrisali ali spremenili, s čimer je zagotovljena integriteta podatkov. Prav ta zadnja karakteristika najbolj loči ACL od drugih programov, ki jih uporabniki uporabljajo pri pisarniškem delu (npr. MS Office).

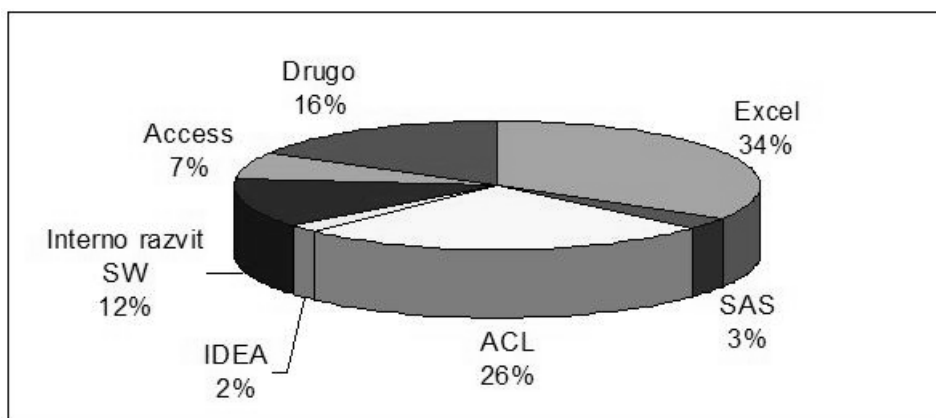
V primeru uporabe ACL-a za potrebe revizije so bile opažene še naslednje prednosti:

- zmanjšujejo stopnjo revizijskega tveganja,
- povečujejo neodvisnost od revidirane enote,
- področje, ki ga je mogoče revizijsko podpreti, je širše, prav tako pa je tudi bolj konsistentno,
- omogočajo hitrejši dostop do informacij,
- izboljšano je poročanje o izjemah,
- fleksibilnost časov izvajanja je večja,
- večja zmožnost ocenitve slabosti notranjih kontrol,
- povečane sposobnosti vzorčenja in
- dolgoročno gledano: zmanjšani stroški delovanja notranje revizijske službe.

Razširjenost in uporabnost ACL-a je prikazana na sliki 1 in sliki 2:



Slika 1: Razširjenost uporabe programskih rešitev za potrebe odkrivanja in preprečevanja zlorab (vir: IIA, 2006)



Slika 2: Razširjenost uporabe programskih rešitev za potrebe neprestanega analiziranja podatkov (vir: IIA, 2006)

## 2.3 Usposabljanje

Usposabljanje je sestavni del aktivnosti pri uvajanju novih programskih rešitev, kar velja tudi za ACL.

Čeprav obstaja uporabniški priročnik in čeprav uporabniki (lahko) kupijo dostop do sprotne pomoči pri razvijalcu (ACL Services Ltd), se je potrebno pred uporabo ustrezno usposobiti za uporabo programa.

Brez izobraževanja ne gre. Tudi v Sloveniji se občasno izvajajo ustrezni tečaji za ACL. Ampak ceneje in hitreje gre, če se izobrazijo »trener« in se nadaljnja izobraževanja izvajajo interno v organizaciji. Ta metoda se je v Novi Kreditni banki Maribor d.d. pokazala za uspešno. Poglavitni razlog je ta, da se vsi uporabniki (npr. revizorji) ne odločajo istočasno za izobraževanje, kar je v prid zagotavljanju kontinuitete dela (revidiranja).

## 2.4 Zastaranje programa

Pri posameznih računalniških programih lahko sčasoma stroški vzdrževanja naraščajo. Zgodi se celo lahko, da dobavitelj ne vzdržuje več kupljenega programa, vendar sem prepričan, da se v primeru ACL-a ne bo zgodilo nič od zgoraj navedenega.

ACL Services Ltd. izvaja nenehni nadaljnji razvoj, torej ponuja novejšo verzijo, z novimi funkcionalnostmi (trenutno verzijo 9), ki prinašajo izboljšano funkcionalnost predvsem na področju skupinskega dela in delitve rezultatov analiz (ACL, 2007).

Res je tudi, da okolje zahteva spremembe obstoječega programa. Od revizorjev se vedno znova pričakuje, da bodo z manj kadra naredili več in bolje in da bodo odkrili več pomanjkljivosti in nepravilnosti ter da bodo prej opozorili na tveganja. Kako je to mogoče zagotoviti?

To je možno doseči z novimi funkcionalnostmi, ki jih nudijo novejšo verzijo ACL-a, v prvi vrsti pa z neprestanim revidiranjem in z zagotovitvijo neodvisnosti od sektorja informatike.

## 3 Neprestano revidiranje in obveščanje v realnem času

### 3.1 Neprestano revidiranje

Neprestano revidiranje je občutno drugačno kot običajno, periodično revidiranje.

Izkazalo se je, da revizije, ki se izvajajo periodično (letno ali še redkeje), niso učinkovite.

Neprestano revidiranje spreminja lastnosti dokazov, časovno komponento in tip postopkov ter razporeditev opravil. Pri neprestanem revidiranju se revizorjeva poročila kreirajo v kratkih intervalih ali celo takoj.

Da bi dosegli takšno stopnjo učinkovitosti, potrebuje notranja revizijska služba program, ki omogoča avtomatsko sprotno kontrolo podatkov in iskanje izjem glede na vnaprej določene kriterije. Neprestano revidiranje ni samo avtomatizacija določenih revizijskih postopkov, am-

pak je tudi avtomatsko izvajanje teh postopkov. Ko so takšni postopki uvedeni, je potrebna minimalna človeška intervencija. Vloga revizorjev je tolmačenje dobljenih rezultatov.

### 3.2 Obveščanje v realnem času

Obveščanje v realnem času je proces v okviru neprestanega revidiranja, pri katerem so revizorji obveščeni takoj po odkritju izjeme. Koristnost neprestanega revidiranja je odvisna od sporočenih izjem.

Neprestano revidiranje brez obveščanja v realnem času lahko privede do situacij, v katerih se odkritja akumulirajo in čakajo na odziv revizorja. V skrajnem primeru se lahko zgodi, da pomembne časovno občutljive ugotovitve izgubijo na pomenu.

### 3.3 Koristi neprestanega revidiranja

Letna poročila v vedno hitreje spreminjajočem se okolju izgubljajo na pomenu. Investitorji, ki trgujejo na dnevi osnove, potrebujejo ažurne informacije.

Koristi neprestanega revidiranja znajo ceniti tudi revizorji, ki so prepričani, da je revidiranje sistemov, ki delujejo v realnem času (*angl: on-line*), bistveno drugačno od revidiranja legacy sistemov. Ker lahko imajo napake v sistemih, ki delujejo v realnem času, velik vpliv na integriteto takšnih sistemov, je zelo pomembno, da vire nadziramo proaktivno. Predvidevati oz. pričakovati probleme in izvajati potrebne ukrepe za preprečitev ali zmanjšanje njihovega vpliva, je ključna korist revidiranja sistemov, ki delujejo v realnem času (Raval in Kromberg, 1999). Sistem neprestanega revidiranja se mora hitro prilagoditi na spremembe (Lanza, 1999).

### 3.4 Implementacija sistema neprestanega revidiranja

Implementacija neprestanega revidiranja zahteva podrobno poznavanje poslovnih procesov, systemske arhitekture in predvsem pripadajočih revizijskih principov oz. načel. Jasno mora biti določen cilj sistema za neprestano revidiranje.

Prav tako je zelo pomembno, da je v uspeh in korist prepričano vodstvo revizije. Implementacija bo namreč uspešna, če vodstvo revizije verjame v sistem neprestanega revidiranja in ga podpira ter je pripravljeno prevzeti odgovornost za uspeh sistema neprekinjenega revidiranja. Prav pridobitev podpore vodstva je ponavadi najtežji del pri celotnem procesu. Po tem sledi implementacija.

### 3.5 Primer uspešne implementacije

V svetu je že mogoče videti več uspešnih implementacij neprestanega revidiranja. Nekatera so obširna, druga napredujejo v majhnih korakih v smeri visoko razvitega si-



stema. Pri vseh primerih pa je enotno dejstvo, da ko se začnejo izvajati aktivnosti v smeri neprestanega revidiranja, sistem začne rasti organsko. Z vpeljavo avtomatiziranega procesa revidiranja se pojavijo koristi, ki sprožijo veliko zanimanje, da bi tudi druge procese vključili v sistem neprestanega revidiranja.

Primeri uspešne implementacije sistema neprestanega revidiranja sta Banca Popolare di Brescia in Citibank.

### 3.5.1 Banca Popolare di Brescia

Banca Popolare di Brescia je rastoča italijanska banka, ki uporablja intranet kot osnovo sistema neprestanega revidiranja. Specifikacije za nadzor vnašajo v SAP podatkovno skladišče in tako ustvarijo podatkovne baze podatkov. Ta podatkovna baza je povezana s procesom revidiranja, ki zagotavlja takojšnjo povratno informacijo (Vasarhelyi in Voarino, 1999).

### 3.5.2 Citibank

Citibank je razvila računalniški sistem, ki pomaga revizorjem, varnostnim administratorjem in enotam pri samocenitvi, da lahko v realnem času nadzirajo varnost svojega okolja. Sistem izvaja vrsto testov, da bi preveril varnost sistemov, odkril obstoječe ali potencialne ranljivosti, odstopanja od varnostnih politik, prav tako pa tudi zagotavlja, da programi niso kompromitirani (Agrawal, 1999).

## 3.6 Študija primera

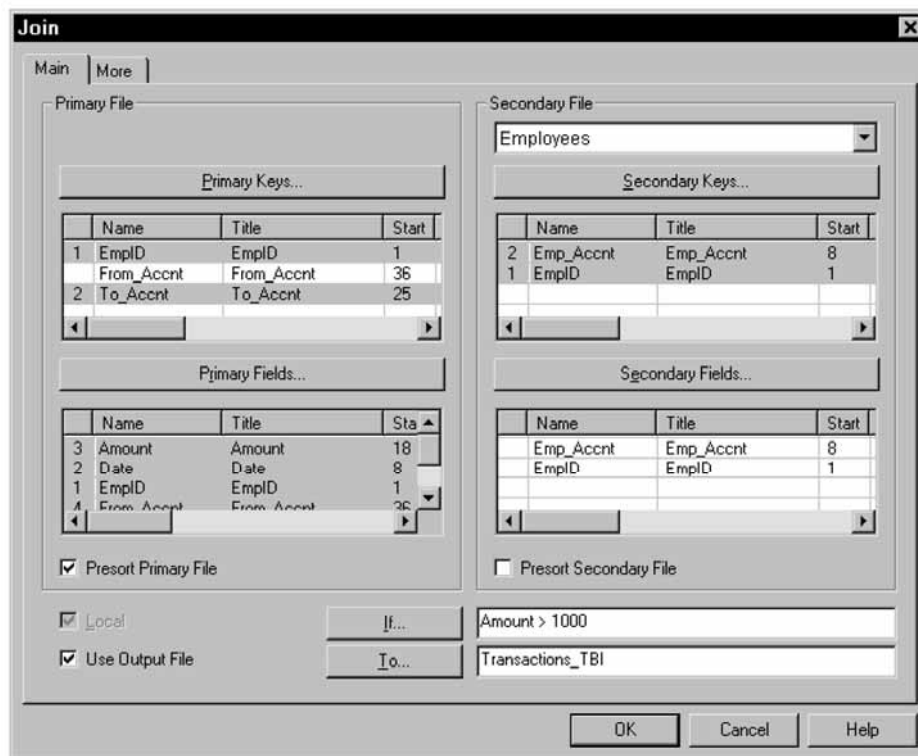
Vir: (ACL, 2002)

V neki banki ni smel noben bančni delavec prenesti več kot 1.000 USD na svoj račun s kateregakoli računa komitentov banke. Transakcije preko 1.000 USD je morala izvršiti druga oseba. Revizorji so četrletno ročno pregledovali seznam transakcij in iskali nepooblaščen transakcije, torej takšne, pri katerih so zaposleni izvedli prenos vsaj 1.000 USD na svoj račun. To delo je bilo časovno zamudno. Sčasoma se je število transakcij povečevalo. Revizorji so začeli izvajati kontrolo na vzorcu podatkov in ne več na celotni populaciji. V tem obdobju je tudi vodstvo zahtevalo, da se kontrole izvajajo pogosteje. Postalo je jasno, da potrebujejo bolj učinkovito rešitev.

Rešitev za analiziranje podatkov je bil računalniški program, ki omogoča neprestano revidiranje in obveščanje v realnem času. Po namestitvi ACL-a sta se oddelek notranje revizije in IT oddelek dogovorila, kako najbolje priti do podatkovnih datotek. Ko so zagotovili dostop do podatkov, se je analiza izvajala z ACL-om.

Ključni namen je bil združiti datoteko z matičnimi podatki zaposlenih in datoteko s transakcijami. To so naredili z ukazom »join«. Dodatno so kreirali pogoj, s katerim so zagotovili, da se v drugo datoteko prenesejo samo transakcije z vrednostmi preko 1.000 USD.

Z ukazom »združi« so identificirali tiste transakcije, ki jih je bančni delavec naredil na svoj račun. V ločeno datoteko so se zapisale samo transakcije, ki so tudi imele vrednost nad 1.000 USD. Slika 3 prikazuje postopek združevanja podatkov:



Slika 3: Združevanje podatkov iz matične datoteke zaposlenih z datoteko transakcij.

```

OPEN Transactions
DEFINE REPORT Default_View
OPEN Employees SECONDARY
DEFINE REPORT Default_View
JOIN PKEY EmpID To_Acct FIELDS EmpID Date Amount From_Acct to Acct SKEY EmpID
Emp_Acct IF Amount > 1000

```

Slika 4: paket v ACLju



Slika 5: določitev izvajanja ACL paketa v Task scheduler-ju v MS Windows-ih.

Revizorji so postopek ustrezno testirali in ugotovili, da program ACL deluje točno in pravilno. Postopek so avtomatizirali v paket, imenovan »batch«. S tem so revizorji prihranili čas in izločili možnost napake zaradi človeškega faktorja. Na sliki 4 je prikazano, kakšna je vsebina paketa.

Zadnji korak je uporaba Task scheduler-ja v Microsoft Windows-ih, ki omogoča redno avtomatsko izvajanje ACL paketa (slika 5).

Sedaj se v ACL-u mesečno avtomatsko izvede analiza podatkov, rezultati analize pa se takoj z uporabo ukaza »Notify« prenesejo v oddelek notranje revizije.

Oddelek notranje revizije je trenutno v fazi implementacije na drugem področju, ki išče povezave med seznamom oseb, s katerimi banka ne sme poslovati, in med bazo komitentov. Seveda je mogoče na podoben način implementirati tudi na drugih področjih.

## 4 Kritična analiza (SWOT)

Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti programa ACL:

### Prednosti:

- jasne ugotovitve, podkrepljene z dokazi,
- odzivna funkcija v realnem času,

- standardiziran pristop,
- integriran pristop pri izvajanju revizijskih aktivnosti,
- manjša verjetnost, da spregledamo kaj pomembnega,
- boljši pregled nad opravljenim delom,
- večja hitrost opravljanja analiz / obdelav podatkov,
- večja zanesljivost izvršenega dela,
- večja točnost rezultata,
- boljša dokumentiranost opravljenega dela,
- zmanjšana stopnja revizijskega tveganja,
- področje, ki ga lahko revizijsko podpremo, je širše, prav tako pa je tudi bolj konsistentno, izboljšano poročanje o izjemah,
- večja fleksibilnost časov izvajanja,
- večja zmožnost ocenitve slabosti notranjih kontrol,
- povečane sposobnosti vzorčenja.

### Slabosti:

- strukturno neskladje (podatkov),
- obseg, volumen transakcij,
- v praksi le fragmentiran procesni pristop,
- nezadostna računalniška pismenost,
- prevelika pozornost se lahko posveča informacijsko-komunikacijski tehnologiji namesto transakcijam,
- implementacija neprekinjenega revidiranja je povezana z obširno porabo virov, predvsem časom in skrbno projektno vodenje.

**Priložnosti:**

- prihranek na času,
- spremljanje revidirane enote (avtomatski procesi),
- vrednotenje in zagotavljanje kakovosti,
- neposredni dostop do baz podatkov,
- povečana neodvisnost od revidirane enote,
- hitrejši dostop do informacij,
- neprestano revidiranje in obveščanje v realnem času,
- dolgoročno gledano: zmanjšani stroški.

**Nevarnosti / pasti:**

- neustrezna kvaliteta podatkov (vhodnih),
- nepravilna interpretacija rezultatov,
- realne koristi ne dosežejo pričakovanj,
- neustrezna varnost podatkov,
- poskrbeti je potrebno za ustrezno varnost podatkov,
- informacijsko-komunikacijska tehnologija in informacijski sistem nista zamenjava za proces notranjega revidiranja in ustvarjalno delo revizorja.

Prednosti in priložnosti je veliko. Izkoristiti jih je mogoče z ustrezno uporabo ACL-a, kar je mogoče s predhodnim izobraževanjem in z usposabljanjem uporabnikov. Ob nakupu ACL-a je priporočljivo dokupiti pomoč s strani ACL Services Ltd.

Tveganja, ki jih prinašajo navedene slabosti in nevarnosti, je mogoče zmanjšati predvsem z zadostnim usposabljanjem, kar ima za posledico pravilno in zadostno uporabo funkcionalnosti, ki jih ACL ponuja. Pod ustrezno uporabo ACL je mišljena tudi ustrezna varnost podatkov in rezultatov analiz teh podatkov. Revizorji imajo dostop do vseh podatkov v organizaciji, tudi osebnih podatkov in podatkov, ki so klasificirani kot poslovna skrivnost. Tako so npr. vsi končni izdelki – revizorjeva poročila klasificirani z najvišjo stopnjo poslovne skrivnosti – strogo zaupni. To pa pomeni, da je potrebno podatke, rezultate analiz ter ostalo delovno gradivo ustrezno varovati oz. zaščititi pred nepooblaščenimi osebami.

Kot pri vsakem programu je pred nakupom (in uporabo) ACLja potrebno preveriti razmerje koristi / stroški, vložen trud, čas in stroške nakupa, uvedbe in vzdrževanja ACL-a. Upoštevati je potrebno:

- enostavnost uporabe tako za sedanje revizorje kakor tudi bodoče,
- zahteve po dodatnem izobraževanju,
- kompleksnost vzdrževanja,
- fleksibilnost uporabe,
- zahteve pri namestitvi,
- učinkovitost procesiranja in
- potrebni napor, da se prenesejo in pripravijo podatki za uporabo z programom z namenom da analiziramo podatke.

Slika 2 prikazuje, da se za analiziranje podatkov še vedno največ uporablja MS Excel. Z Excelom je mogoče izvesti praktično vse analize kot z ACL-om. Ob dejstvu, da večina uporabnikov že ima Excel instaliran na svojem osebem računalniku, in ob dejstvu, da je potrebno ACL dodatno kupiti, je takšen velik obseg uporabe Excela pravzaprav pričakovan. Zavedati se je potrebno, da je z Excelom zelo enostavno nehote spremeniti ali izbrisati

podatke, kar lahko ima za posledico bistveno večjo poslovno škodo, kot je strošek nakupa ACL-a. Z ACL-om je dokumentiranost opravljene analize bistveno večja kot npr. pri Excelu, s čimer je bistveno lažje dokazovati oz. zagovarjati dobljene rezultate.

Da bi se bodoči uporabniki lažje pravilno odločili, ali je ACL za njih primeren in dovolj koristen, ACL Services Ltd. omogoča brezplačno uporabo programa za obdobje enega ali dveh mesecev. V tem času je mogoče uporabljati ACL brez omejitev. Praktične izkušnje kažejo, da se nekateri potencialni uporabniki prehitro odločijo za poskusno uporabo ACLja. Za uporabo se odločijo z namenom, da bi ACL tako brez potrebnega znanja spoznali razpoložljive funkcionalnosti. Da bi lahko uporabljali ACL, se je potrebno predhodno usposobiti za uporabo. Zato je smiselno, da se potencialni uporabniki najprej udeležijo začetnega tečaja uporabe ACL-a, ali da jih v zadostni meri z uporabo in funkcionalnostjo seznanijo kdo od obstoječih uporabnikov. Le tako bo dosežen namen.

## 5 Diskusija

Večina revizorjev se zaveda potencialnih koristi, ki jih lahko prinese neprestano revidiranje. Zakaj ga torej organizacije še niso vpeljale v vse svoje oddelke? Ali je to samo teoretičen koncept, ki ga praksa ne sprejema? Da bi našli odgovor, se je potrebno zavedati kompleksnosti in izvedljivosti implementacije sistema neprestanega revidiranja. Težko je zagovarjati trditev, da je mogoče sistem neprestanega revidiranja enostavno in hitro implementirati. Dejstvo pa je, da obstajajo programi, ki pomagajo pri doseganju tega cilja.

Dodatna ovira pri implementaciji takšnih programov je, da imajo oddelki notranjih revizij veliko fluktuacijo kadra. To dejstvo in zahteva, da morajo revizije izvajati svoje delo v vedno večjem obsegu in v krajšem času, rezultira v tem, da posvečajo večjo pozornost kratkoročnim rešitvam in spregledajo priložnosti, ki jih nudi sistem neprestanega revidiranja.

Neprestano revidiranje zahteva dolgoročno planiranje in obsežno investiranje za kasnejše sposobnosti revidiranja.

Implementacija neprekinjenega revidiranja naj poteka po korakih, torej ne poizkušati naenkrat vpeljati sistem na vseh področjih, ampak samo na enem ali dveh. Izbere mo si takšno področje, kjer z implementacijo ne bo veliko težav in bo zato lažje priti do ugodnih rezultatov. Ko bodo vidni rezultati in koristi, bo to najboljša promocija in najlažji način, kako prepričati ostale odgovorne osebe. Medtem bodo odkrite in odpravljene težave in morebitne pomanjkljivosti, s čimer bo omogočeno lažje in uspešnejše izvajanje implementacije na drugih, bolj zahtevnih področjih.

## 6 Povzetek

Če se želi doseči zadovoljstvo vseh vpletenih od sponzorja, uporabnikov do informatikov in drugih oseb, je nujno potrebno upoštevati naslednje:

- Potrebna je natančna definicija zahtev / potreb.
- Izračunati svoj »primer« (ROI).
- Poiskati sponzorja v organizaciji.
- Zagotoviti, da bodo pričakovanja posameznikov kakor tudi organizacije kot celote realna.
- Investicija v pilotski sistem ni zgolj strošek.
- Zagotoviti ustrezen celotni »paket« = HW+SW+integracija.
- Preveriti reference (razširjenost uporabe).
- Preveriti dobavitelja / razvijalca (zgodovina, podpora, storitve, nadaljnji razvoj programa).
- Preveriti funkcionalnosti programa.
- Pričakovati naravni odpor do novitet, ker:
  - se spreminja utečeni ritem,
  - to v času testiranja, uvajanja in poskusnega delovanja pomeni dodatno, vzporedno delo,
  - so prisotne razlike v generacijah.
- ACL omogoča številne funkcionalnosti. Uporabite jih! Brez ustreznega, zadostnega izobraževanja to ne bo mogoče. Investicija v izobraževanje in usposabljanje ni strošek, ampak investicija za prihodnost.
- Zagotoviti si ustrežno – učinkovito strokovno pomoč pri uporabi programa in računalniške (strojne in systemske programske) opreme, na kateri je ACL instaliran.
- Kupiti novo verzijo programa, ko se za to pojavijo potrebe.
- Program ni 100% brez napak. Dokaz so izvršeni popravki napak v vsaki posamezni novi verziji.
- Ob ustrezni uporabi je razmerje stroški/koristi (ROI) zelo ugodno.

Če želite delati stvari, ki jih do sedaj niste mogli, ali če celo želite doseči najvišjo stopnico v uporabi informacijske tehnologije - to je intenzivno uporabo znanja - torej da znanje predstavite v modelih, je uporaba računalnika obvezna. Intenzivna uporaba znanja je pogojena z uporabo računalnika.

V obravnavanem primeru uporabe ACL-a, revizorji vložijo svoja znanja in izkušnje in s pomočjo tehnologije doprinejajo k izboljšanju poslovnega obveščanja<sup>2</sup> organizacije. Z uporabo svojega znanja v svoje namene in potrebe je mogoče z informacijsko tehnologijo ustvariti dodano vrednost.

Tehnologija poslovnega obveščanja omogoča uporabnikom hiter in enostaven dostop do podatkov v organizaciji, ne glede na to, kje in v kakšni obliki so podatki shranjeni. Zagotavlja orodje za poslovno razumevanje teh podatkov in s pomočjo analize njihovo pretvorbo v koristne in uporabne informacije. Orodja morajo tako zagotavljati večdimenzionalno analiziranje, poizvedovanje na zahtevo in poročanje o podatkih. Sistem poslovnega obveščanja

omogoča tudi izmenjavo informacij v intranetu, in sicer kot pomoč zaposlenim pri sprejemanju odločitev, in ekstranetu, kar je pomembno za vzdrževanje dobrih poslovnih odnosov s strankami in dobavitelji ter drugimi zunanjimi izvajalci.

Glavni namen oz. korist sistema poslovnega obveščanja je torej preoblikovanje podatkov v informacije, te v znanje in znanje v dobiček organizacije.

Z uporabo ACL-a ste temu cilju korak bližje.

## 7 Literatura in viri

- ACL (2007). ACL Server Editions, ACL Services Ltd, dosegljivo na: <http://www.acl.com> (02.01.2007).
- ACL (2002). Continuous Auditing and Real-Time Notification, ACL Services Ltd.
- Agrawal, P. (1999). Automating Reviews in a Distributed Computing Environment, *IS Audit & Control Journal*, 5: 24-25.
- IIA (2006). The Institute of Internal Auditors, The 2006 Internal Auditor Software Survey, dosegljivo na: [http://www.acl.com/pdfs/IIA\\_Survey\\_Summary.pdf](http://www.acl.com/pdfs/IIA_Survey_Summary.pdf) (29.10.2007).
- ISACA (2007). CISA Review Manual 2007, Information Systems Audit and Control Association / Foundation, USA.
- Lanza, R. B. (1999). Automating a continuous monitoring system, dosegljivo na: <http://www.auditsoftware.net/infoarchive/index.htm>. (23.04.2001).
- Raval, V. & Kromberg, N. (1999). Online Monitoring of Software in LAN Environments, *IS Audit & Control Journal*, ISACA, USA, 5:38-41.
- Vasarhelyi, M. A. & Voarino, P. (1999). Continuous Auditing and Control Scripting at BIPOP: An evolving case study of bank continuous auditing in a SAP environment, *IS Audit & Control Journal*, ISACA, USA, 5: 33-35.

**Igor Karnet** je magistriral na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju. Je revizor informacijskih sistemov z mednarodnim (CISA<sup>3</sup>) in slovenskim certifikatom in licenco za delo (potrjeni revizor IS). Prav tako ima mednarodni certifikat CISM<sup>4</sup>. Že preko 11 let izvaja dela in naloge vodje revizorjev informacijskih sistemov v notranji reviziji Nove Kreditne banke Maribor d.d. v Mariboru. Pred tem je bil zaposlen v različnih proizvodnih podjetjih v sektorju informatike, tudi kot direktor sektorja informatike. Sodeluje pri Slovenskem inštitutu za revizijo, Slovenskem odseku Mednarodne organizacije za revidiranje in kontrolo informacijskih sistemov (ISACA) ter pri sekciji revizorjev informacijskih sistemov.

<sup>2</sup> Poslovno obveščanje (angl: Business Intelligence) je termin, ki opisuje uporabo operativnih podatkov organizacij za pridobivanje informacij in zagotavlja zaposlenim, dobaviteljem, strankam in drugim poslovnim partnerjem analizo za učinkovitejše poslovno odločanje.

<sup>3</sup> CISA = Certified Information Systems Auditor. Certifikat izdaja ISACA - Information Systems Audit and Control Association/ Foundation, <http://www.isaca.org>

<sup>4</sup> CISM = Certified Information Security Manager. Tudi ta certifikat izdaja ISACA, mednarodna organizacija za revidiranje in kontrolo informacijskih sistemov.



**Borut Milfelner,  
Vladimir Gabrijan,  
Boris Snoj**

### **Can Marketing Resources Contribute to Company Performance?**

This study investigates the relationships between market orientation, innovation resources, reputational resources, customer related capabilities and distribution-based assets, as well as their impact on both market and financial performance. The results indicate that market orientation is indirectly related to a company's market and financial performance through the four other marketing resources. Reputational resources have a positive impact on loyalty, market share and sales volume, while the impact of innovation resources on the market share and sales volume is more indirect and through customer loyalty. While customer-related capabilities significantly impact customer loyalty, their impact on the market share and sales volume can not be confirmed. On the other hand, the distribution-based assets are only weakly related to loyalty, the market share and the sales volume. The general findings indicate that selected marketing resources impact financial performance indirectly through the creation of customer loyalty and directly through the market share and sales volume.

**Key words:** market orientation, innovation resources, reputational resources, customer related capabilities, distribution-based assets, organizational performance

**Vinko Gorenak,  
Božidar J. Željko**

### **The Job Satisfaction of Detectives Investigating Economic Crime in the Police Directorates of Ljubljana-Maribor and Some Reasons for their Fluctuation**

An average person spends almost a third of his life at work. It is therefore very important that the person is satisfied with their job. We could define job

satisfaction as a factor with an important influence on increased quality in both professional and private life. The dissatisfaction of employees with their jobs is usually followed by fluctuation. This can be very damaging to an organization since employees are one of the most important resources.

This article presents the results of various surveys on the satisfaction of police officers and detectives with their work, on fluctuation as a phenomenon and some of the reasons for it.

In the empirical part of this article, the authors present a study done among the economic crime detectives working in the police directorates of Ljubljana and Maribor. The study showed that economic crime detectives are somewhat satisfied with their work but are still willing to change their jobs and leave the police for a better salary. The main factor for dissatisfaction is the low pay for their performance.

**Key words:** job satisfaction, fluctuation, police, detectives

**Janez Stare,  
Barbara Gruden,  
Polonca Kovač**

### **The Management of Complaints in Slovene Public Administration**

The Slovene public administration is part of the broader social system, therefore it must be responsive and proactive. The instrument of complaint in the administrative procedure, and wider in the context of the entire administrative management, is very helpful to public administration for tracking social changes and should therefore be seen as a form of constructive criticism. On the basis of user complaints regarding its services or the parties to the administrative procedure, the public administration must learn permanently and, as learning organisation, must incorporate its findings into future practice. The starting point of this contribution is the problems of the complaint in the narrow sense – customer dissatisfaction with the functioning of the public administration or arising from the fact that one of the characteristics of the administrative procedure

or other services is the direct contact between the customer and the provider of the service. With this approach, the public administration will develop part of an integral system of quality and excellence that underlines the meaning of satisfaction of (all) the users of public services.

**Key words:** complaint, public administration, Slovenia, customer, administrative procedure, administrative management

**Emil Juvan, Rok Ovsenik**

### **Integration as a Tool of Destination Management – The Case of Rural and Rural Fringe Areas**

It is well known that the organizational structure of the Slovenian tourism industry is changing. Tourist companies are merging, but unfortunately only a few companies empowered their capital structure and market position, so in a way we can talk about an oligopoly. The situation does not favor rural and rural fringe areas, where an underdeveloped tourism economy cannot represent a solid source of income for many tourist farms and other tourist companies. Integration is a scientifically and professionally proven method for empowering businesses. Integrative destination management, which provides the tool for tourist destinations development, aims at sustainable tourism where the community collectively develops and runs the tourism economy. This paper examines the possibilities for the development of business integration as a basis for the successful implementation of destination management in the Mislinja Valley. A survey has been conducted, where two thirds of the tourist companies in the area were investigated in relation to the destination management and tourism opportunities in the area. Analysis shows that the business environment accepts the idea of integration as a tool for empowering the regional tourism industry, however only interest integration appears to be acceptable at this time.

**Key words:** rural tourism, integrations, tourist destination, destination management

**Klemen Kavčič, Mitja I. Tavčar**

### Interests and Power Relations between Outsourcing Partners: a Case Study

Outsourcing can be an extremely important strategic decision – for both insourcing and outsourcing companies. It is of utmost importance for any organisation to thoroughly study and analyse possible outcomes, risks and opportunities that outsourcing is likely to bring. Management should not only focus on short-term benefits, but should concentrate on long-term consequences of outsourcing, especially in the light of efficiency and effectiveness of business operations. Our research confirms short-term, especially financial, benefits of outsourcing. On the other hand, outsourcing can conceal reasons for company's poor business operations, bad reputation or failure to succeed. These are likely to appear later and can nullify the short term benefits of outsourcing. The research findings represent a suitable starting point for a critical study of benefits of temporally limited outsourcing, both from the point of view of outsourcers and insourcers. The analysis of a sample of Slovenian companies shows that some important issues related to outsourcing should be thoroughly studied before an outsourcing agreement has been signed in order to limit the consequences of unexpected termination of outsourcing relationships.

**Key words:** outsourcing, strategic management, case studies, benefits, risks.

**Branko Pivljaković,  
Cene Bavec**

### Specialities of Management in Public Utility Companies in Slovenia

In the article authors are focusing on the management activity in public municipal companies and on the movements, which influenced on their relation to management. They are focusing especially on the specialties of public companies, which influence on the role of ma-

nagers in public companies and show personal characteristics of managers in mentioned companies in Slovenia. They also show the use of managerial techniques and factors which influence positive or negative on their work. The results of the research carried out with the help of questionnaire show that managers in public companies are not as efficient as they could or should be. They have different personal characteristics, priorities and also relation to managerial techniques.

**Key words:** public municipal companies, manager approaches, manager challenges, difference between managers in public and managers in business company

**Bojan Bešković**

### Management and Operation of Port Container Terminals System

This theoretically conceived paper discusses about significant changes in management of port container terminal, which are under very high pressure of international trade, in order to become more and more active interfaces in the transport chain. They must become efficient and cost effective logistics hubs where all available modes of transport can be effectively interconnected.

In the paper are shown concrete theoretically proposals for definition of processes and subsystems of maritime container terminals, which serve to the port management in the development of an appropriate processes models and strategies, in order to achieve best operational results. In addition, a decision support model is developed in the article, in order to supports terminal managers in the evaluation of best development and investment decisions, and simulation model as a tool to search possibilities of optimisation and planning of a maritime container terminal. With an adequate application of cognitions it is possible to achieve lowering operational costs and higher service quality of the entire system.

**Key words:** maritime container terminal, management, investments, optimization model

**Simona Sternad, Samo Bobek**

### ERP Solution Implementation in Slovenian Organizations: Critical Success Factors and their Interdependence

A lot of Slovenian companies decided to implement enterprise resource planning (ERP) solutions in the past several years. Published articles on theme ERP implementation had shown that some critical success factors (CSF) of such implementation have significant influence on successfulness of implementation of ERP solutions. These factors are: top management support and involvement, clear goals, objectives and scope, project team competence and organization, user training and education, business process reengineering, change management, effective communication, user involvement, data analysis and conversion, consultants, project management, project champion, architecture choice (package selection) and minimal customization and some less important factors.

To research the importance of ERP implementation CSF in Slovenian companies which had implemented SAP R/3 or mySAP ERP, Microsoft Navision and GEAC System, an empirical study in 206 Slovenian companies has been conducted. Our research has verified more hypotheses, which we were set up on the bases of preliminary research. In this article we are going to focus on three hypotheses, which were verified. On the basis of research we can confirm our hypothesis: there are no differences of ranking ERP implementation CSF between Slovenia and abroad, there are groups of relations ERP implementation CSF where inside them are no bigger statistical differences and that there are links between ERP implementation CSF.

**Key words:** Enterprise Resource Planning solutions, ERP solutions, implementation of ERP solutions, ERP projects, SAP, Navision, GEAC, Critical success factors (CSF)

**Borut Kralj, Vladislav Rajkovič,  
Kljajič – Borštnar Mirjana**

### Evaluating Career Development Factors for Nurses and Midwives

Different profiles of health workers are employed there. In this study we have focused on nurses and midwives and their career planning. By studying the factors of career development (planning) we wanted to define their influence on career development of nurses and midwives. A survey in the form of a questionnaire proved to be the most appropriate way of examining the impact which the career development factors have on nurses and midwives. Above all it is necessary to point out the inadequate organisation of personnel work and inefficient method of identifying the needs for career development of each individual nurse and midwife. First SPS Gynaecological Hospital will have to reorganise the personnel department in order to deal with the above mentioned problems. The task of the personnel department will not only be to do administrative work, as it has been so far, but also to be responsible for career planning or developing. On the base of built model we could say that annual discussions are the most suitable way of identifying the needs for career planning of each individual nurse or midwife.

**Key words:** career development, career, nurses and midwives, multiparameter decisions, DEX, factors of career development, decision models.

**Ivanka Oblak, Eva Jereb**

### Assessing Work Efficiency of the Teachers in Primary School

Assessing work efficiency tends to motivate the best employees only. Financial result of the hard work is stated by the headmaster in the form of a pay rise. The system recompenses those only who are successful but at the same time we do not stimulate the less successful teachers by reducing their monthly payment. In

educational institutions it is the headmasters who assess the work efficiency of the teachers. They perform the human resource function and it is up to them whether they will get extra knowledge to be able to perform this duty. Basic criteria are set by the rule book which again is adopted by the headmasters. The thesis presents criteria which will serve the headmasters better as the previous ones in order to recompensate the teachers who try their best. The criteria will be prepared through a questionnaire and its analysis with the co-operation of a large number of teachers.

**Key words:** work efficiency, value, criteria for assessment, teacher, headmaster.

**Denis Gaber, Žiga Prosen,  
Gorazd Šter, Manca Jesenko,  
Janez Mayer**

### Quality of Study Perception and Students Satisfaction of Study at Faculty of Organisational Sciences

The question of quality in study process is key factor of efficacy and efficiency in higher education institute. If we want to impact the quality, we have to reasearch, measure, compare and enlarge it. In our reasearch we were finding general perception of study quality and students satisfaction with the study at Faculty of organisational sciences University in Maribor.

The reasearch indicates that the profile of student of Faculty of organisational sciences in encouraging for the future and employment. Students present business orientation, which is extra important for organizer profession. Students satisfaction with faculty is good, though some indicators show some lack, for example, professors beside implementation of basic pedagogical obligations offer students only few goods. The reasearch displayed high rate of apathy of students for international exchange. Creativity, adventoury and risk are sinking between comfortable walls of home kitchen and the nearest pub. That puts us

down to blame rather good ease and benefits, which students have and on the other side to bad employment possibilities and high expenses for economical independence of young people.

**Key words:** quality of study, students satisfaction, employment possibilities, FOV public image, studying abroad

**Igor Karnet**

### Continuous Auditing as Improvement of ACL Functionalities

ACL (Audit Command Language) is a software application for data analysis. It is used to analyze large quantities of data (e. g. the whole population and not just a sample). The use of ACL saves time, increases the quality and the reliability of the audit work done.

The purpose of this paper is to show how the ACL functions, and how can be made steps towards continuous auditing. The functionalities that are offered by ACL enable the user to analyze large quantities of data (the whole population), automatic marking of work (commands) and the respective results. There are even higher added value such as continuous auditing, the ability of users (e. g. auditors) to make analyses of data directly on the production databases (Oracle and many more), which lead to independence from the IT department and many more advantages. The purpose is to show also the weaknesses and the risks when using ACL for the continuous auditing process.

It is mentioned what activities an organization has to perform in order to increase advantages of ACL and to lower the risks to an acceptable level.

**Key words:** ACL, analyzing, auditing, auditor, continuous, functionality, informing, procedure, risk.

# Donatorji novogradnje Fakultete za organizacijske vede

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

Kuzmičeva 7, 1000 LJUBLJANA

**ARBORETUM**

Volčji potok 3, 1235 RADOMLJE

**ALPETOUR REMONT d.d.**

Ljubljanska 22, 4000 KRANJ

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

Podnart 24, 4244 PODNART

**AVTOTEHNA d.d.**

Slovenska cesta 54, 1000 LJUBLJANA

**BIGRAD**

Kolodvorska 37d, 2310 SLOVENSKA BISTRICA

**BRDO - PROTOKOLARNI SERVIS**

Predoslje 39, 4000 KRANJ

**DEDALUS d.o.o.**

Dunajska 156, 1000 LJUBLJANA

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

Dunajska 5, 1509 LJUBLJANA

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

Otoki 21, 4228 ŽELEZNIKI

**DOMPLAN d.d.**

Bleiweisova cesta 14, 4000 KRANJ

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

Bleiweisova cesta 6, 4000 KRANJ

**ELEKTROTEHNIŠKO PODJETJE d.d.**

Ulica Mirka Vadnova 11, 4000 KRANJ

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

Streliška 150, 2000 MARIBOR

**ETIKETA Tiskarna d.d.**

Industrijska ulica 6, 4226 ŽIRI

**EXOTERM Kemična tovarna, d.d.**

Struževo 66, 4000 KRANJ

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

Cankarjeva 7, 1000 LJUBLJANA

**GORENJSKA BANKA d.d.**

Bleiweisova 1, 4000 KRANJ

**GORENJSKA PREDILNICA d.d.**

Kidričeva cesta 75, 4220 ŠKOFJA LOKA

**GORENJSKI TISK d.d.**

Ul. Mirka Vadnova 6, 4000 KRANJ

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

Nazorjeva 1, 4000 KRANJ

**GRATEX d.o.o.**

Spodnja Rečica 81, 3270 LAŠKO

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

Delpinova 7a, 5000 NOVA GORICA

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

Partizanska cesta 1, 6210 SEŽANA

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

Trg Republike 3, 1000 LJUBLJANA

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

Jelenčeva ulica 1, 4000 KRANJ

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

Kolodvorska ulica 35c, 2310 SLOVENSKA BISTRICA

**ISKRAEMECO, d.d.**

Savska Loka 4, 4000 KRANJ

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

Polje 15, 5290 ŠEMPETER PRI GORICI

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

Savska loka 4, 4000 KRANJ

**ISKRA INSTRUMENTI d.d.**

Otoče 5a, 4244 PODNART

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

Ljubljanska cesta 24/a, 4000 KRANJ

**ISKRA TRANSMISSION d.d.**

Stegne 11, 1000 LJUBLJANA

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

Kidričeva 58, 4220 ŠKOFJA LOKA

**JEROVŠEK COMPUTERS, d.o.o.**

Breznikova 17, 1230 DOMŽALE

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

Preradovičeva ul. 20, 2000 MARIBOR

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

Trate 7, 9250 GORNJA RADGONA

**KOPIRNICA DEU s.p.**

Kidričeva 55a, 4000 KRANJ

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

Kovaška cesta 12, 3205 VELENJE

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

Šmarješka cesta 6, 8501 NOVO MESTO

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

Germova ulica 4, 8501 NOVO MESTO

**LESNA Lesnoindustrijsko podjetje d.d.**

Pod gradom 2, 2380 SLOVENJ GRADEC



**LETNIK SAUBERMACHER d.o.o.**

Sp. Porčič 49, 2230 LENART V SLOVENSКИH GORICAH

**LINIJA - Rajko Flerin, s.p., Slikopleskar in črkoslikar**

Britof 284, 4000 KRANJ

**LJUBLJANSKE MLEKARNE d.d.**

Tolstojeva 63, 1000 LJUBLJANA

**LUKA KOPER d.d.**

Vojkovo nabrežje 38, 6000 KOPER

**MAGNETOMEDICINA d.o.o.**

Tržaška cesta 468, 1351 BREZOVICA PRI LJUBLJANI

**MARMOR HOTAVLJE d.d.**

Hotavlje 40, 4224 GORENJA VAS

**MAT d. o. o.**

Orlova 12 a, 1000 LJUBLJANA

**MEHANIZMI - Iskra Mehanizmi d.d. Lipnica**

Lipnica 8, 4245 KROPA

**MERCATOR - TRGOAVTO d.d. - Trgovina, servis**

Pristaniška 43/a, 6000 KOPER

**MERCATOR - PC GRADIŠČE d.d.**

Golijev trg 11, 8210 TREBNJE

**MERCATOR-OPTIMA - Inženiring d.o.o.**

Breg 14, 1000 LJUBLJANA

**MERKUR - Trgovina in storitve d.d. KRANJ**

Koroška cesta 1, 4000 KRANJ

**MESNA INDUSTRIJA PRIMORSKE d.d.**

Panovška 1, 5000 NOVA GORICA

**MICROSOFT d.o.o.**

Šmartinska cesta 140, 1000 LJUBLJANA

**MOBITEL d.d.**

Vilharjeva 23, 1537 LJUBLJANA

**OBČINA RADOVLJICA**

Gorenjska cesta 19, 4240 RADOVLJICA

**Opravljanje del z gradbeno mehanizacijo****MARJAN RAZPOTNIK s.p.**

Krače 8, 1411 IZLAKE

**OPTIMA - Podjetje za inženiring in trgovino d.o.o.**

Ulica 15. maja 21, 6000 KOPER

**PALOMA SLADKOGORSKA - Tovarna papirja d.d.**

Sladki vrh 1, 2214 SLADKI VRH

**PIVOVARNA UNION d.d.**

Pivovarniška ulica 2, 1001 LJUBLJANA

**POSLOVNI SISTEM MERCATOR d.d.**

Dunajska cesta 107, 1000 LJUBLJANA

**POSLOVNI SISTEM - ŽITO LJUBLJANA d.d.**

Šmartinska cesta 154, 1000 LJUBLJANA

**POSLOVNO PRIREDITVENI CENTER -****GORENJSKI SEJEM Kranj d.d.**

Stara cesta 25, 4000 KRANJ

**POŠTA SLOVENIJE d.o.o.**

Slomškov trg 10, 2000 MARIBOR

**PRIMORJE d.d.**

Vipavska cesta 3, 5270 AJDOVŠČINA

**REGIONALNI CENTER ZA RAZVOJ d.o.o.**

Cesta zmage 35, 1410 ZAGORJE OB SAVI

**SATURNUS - AVTOOPREMA d.d.**

Letališka c. 17, 1001 LJUBLJANA

**SAVA - Gumarska in kemična industrija d.d.**

Škofjeloška 6, 4502 KRANJ

**SIEMENS d.o.o.**

Dunajska cesta 22, 1000 LJUBLJANA

**SLOBODNIK JOŽE**

Generalni častni konzul RS v Kanadi

**SLOVENIJALES PRODAJNI CENTRI**

Dunajska cesta 22, 1000 LJUBLJANA

**SLOVENSKE ŽELEZNICE d.d.**

Kolodvorska ulica 11, 1000 LJUBLJANA

**SVEA LESNA INDUSTRIJA d.d.**

Cesta 20. julij 23, 1410 ZAGORJE OB SAVI

**SUROVINA d.d. MARIBOR**

Pobreška cesta 20, 2000 MARIBOR

**TELEKOM SLOVENIJE d.d.**

Cigaletova 15, 1000 LJUBLJANA

**TERME MARIBOR Zdravstvo, turizem, rekreacija d.d.**

Ul. heroja Štandra 10, 2000 MARIBOR

**TERMO d.d. - Industrija termičnih izolacij**

Trata 32, 4220 ŠKOFJA LOKA

**TERMoeLEKTRARNA TOPLARNA Ljubljana d.o.o.**

Toplarniška 19, 1000 LJUBLJANA

**TOVARNA KLOBUKOV ŠEŠIR d.d.**

Kidričeva 57, 4220 ŠKOFJA LOKA

**TRIMO Inženiring in proizvodnja montažnih objektov d.d.**

Prijateljeva 12, 8210 TREBNJE

**UNITAS - Tovarna armatur d.d.**

Celovška cesta 224, 1107 LJUBLJANA

**USTANOVA SLOVENSKA ZNANSTVENA FUNDACIJA**

Štefanova 15, 1000 LJUBLJANA

**ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d.**

Miklošičeva cesta 19, 1000 LJUBLJANA

**ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d.**

Miklošičeva cesta 19, 1000 LJUBLJANA

**ZVEZA RAČUNOVODIJ, FINANČNIKOV IN REVIZORJEV SLOVENIJE**

Dunajska cesta 106, 1000 LJUBLJANA

**ŽIVILA KRANJ - Trgovina in gostinstvo d.d.**

Cesta na Okroglo 3, 4202 NAKLO

**ŽITO GORENJKKA d.d.**

Rožna dolina 8, 4248 LESCE