
Organizacija

Organizacija je interdisciplinarna znanstvena revija, ki objavlja prispevke s področja organizacije, informatike in kadrovskega managementa. Primeri tematskih sklopov, ki jih pokriva revija, so:

- *teoretične osnove organizacijskega razvoja ter spreminjanja organizacijskih struktur in procesov*
- *novi organizacijski pristopi ter njihova uporaba*
- *organizacijski ukrepi za doseganje večje produktivnosti, ekonomičnosti in rentabilnosti poslovanja in proizvodnje*
- *management kakovosti*
- *kadrovanje in izobraževanje kadrov pri prestrukturiranju podjetij*
- *stimulativnost nagrajevanja v spremenjenih lastninskih razmerah*
- *prestrukturiranje organizacijskih in informacijskih sistemov*
- *načrtovanje, razvoj in uporaba informacijske tehnologije in informacijskih sistemov*
- *medorganizacijski sistemi, elektronsko poslovanje*
- *odločanje, podpora odločanju, direktorski informacijski sistemi*

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

Contents/Kazalo

3/2009

RESEARCH PAPERS	69	JUSTINA ERČULJ	Organisational Culture as Organisational Identity – Between the Public and the Private
	77	TANJA RAJKOVIČ, JANEZ PRAŠNIKAR	Technological, Marketing and Complementary Competencies Driving Innovative Performance of Slovenian Manufacturing Firms
	87	MOJCA PREVODNIK, ROBERTO BILOSLAVO	Managers and Leaders in Organizations of a Post-transition Economy
	95	JAKA VADNJAL, JURIJ BERNIK, ANDREJ BARIČIČ	Some Aspects of the Health-Care Institutions Management in Slovenia
SUPPLEMENT / DODATEK RAZPRAVE	A99	MEJRA FESTIČ, FRANCE KRIŽANIČ, SEBASTIJAN REPINA	Naravni plin in slovensko gospodarstvo
	A110	JOŽE JESENKO, IZTOK PURIČ, JURE KOVAČ	Zadovoljstvo diplomantov FOV UM z izobraževalnim procesom in delom, ki ga opravljajo
	A122	SIMONA ŠAROTAR ŽIŽEK, MATJAŽ MULEJ, SONJA TREVEN	Dobro počutje / subjektivna blaginja sodelavcev kot bistveni dejavnik prehoda v inovativno družbo
	A132	DEJAN KELEMINA	Učeče se organizacije v slovenskem gospodarstvu
	A145	TJAŠA RUPNIK, ROBERTO BILOSLAVO	Strateški pomen marketinške kulture v živilsko predelovalni panogi Slovenije
	A153	MARKO RADOVAN	Značilnosti zaposlitve ter udeležba v formalnem in neformalnem izobraževanju odraslih
PREDLOGI ZA PRAKSO	A166	BOŠTJAN BERČIČ, ALEKSANDER ARISTOVNIK	Antikonkurenčne zlorabe na trgu mobilne telefonije
POVZETKI	A172		
DONATORJI	A175		

UREDNIK / EDITOR

Jože Zupančič,
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

SOUREDNIKA / CO-EDITORS

Marko Ferjan,
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

Boštjan Gomišček,
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

**UREDNIŠKI ODBOR REVIJ /
EDITORIAL BOARD**

Rado Bohinc,
Univerza na Primorskem, Slovenija

Roger Blanpain,
Catholic University of Leuven, Belgium

Franc Čuš,
Univerza v Mariboru, Slovenija

Daniel C. Ganster,
University of Arkansas, USA

Jože Gričar,
Univerza v Mariboru, Slovenija

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

Marius Alexander Janson,
University of Missouri, USA

Milton A. Jenkins,
University of Baltimore, USA

Stefan Klein,
University of Muenster, Germany

Mirosljub Kljajić,
Univerza v Mariboru, Slovenija

Hermann Maurer,
Technical University Graz, Austria

Matjaž Mulej,
Univerza v Mariboru, Slovenija

Milan Pagon,
Middle East Technical University,
Northern Cyprus Campus, Turkey

Björn Pappé,
Technical University Aachen; Germany

Dušan Petrač,
NASA, USA

Hans Puxbaum,
Vienna University of Technology, Austria

Vladislav Rajkovič,
Univerza v Mariboru, Slovenija

Henk G. Sol,
Technical University Delft, The Netherlands

Velimir Srića,
University of Zagreb, Croatia

Paula Swatman,
University of South Australia, Australia

Brian Timney,
The University of Western Ontario, USA

Maurice Yolles,
Liverpool John Moores University,
United Kingdom

Douglas Vogel,
City University of Hong Kong

Gerhard-Wilhelm Weber,
Middle East Technical University, Turkey

Stanislaw Wricza,
University of Gdansk, Poland

Organisational Culture as Organisational Identity – Between the Public and the Private

Justina Erčulj

Šola za ravnatelje, Predoslje 39, 4000 Kranj, Slovenia, justina.erculj@guest.arnes.si

The author discusses the notion of organisational culture and relates it to the notion of organisational identity. Culture as a group identity involves elements of stability, homogeneity and integrity but this can be very much altered through post-modern understanding of relationships between localities and their contexts. The research that was conducted in two primary schools in Slovenia is based on the symbolic notion of organisational culture. We explored what meanings are assigned to schools in public documents, during rituals and in teachers' and headteachers' narratives. The findings indicate the co-existence of two cultures and hence of two identities, 'the public' and 'the private', the former being closer to the corporate identity and the latter to multiple identities. The managers should be aware of both and should use the in-between space for on-going discussions and negotiations.

Key words: organisational culture, identity, globalisation, management

1 Introduction

Culture has been the subject of intensive academic debate for more than twenty years. It has received a lot of attention by anthropologists, phenomenologists, critical theorists, and recently also by organisational theorists. In spite of this, it lacks a common definition and "has no theoretical paradigm that cultural researchers share" (Martin 1992: 4). While some researchers can be referred to as generalists, "writing as if any aspect of organisational life were part of culture" (Martin 1992: 7), others attempt to define culture more narrowly, "in order to distinguish it from related concepts, such as norms, climate, or values" (ibid.). Even in anthropology, 'culture', has no fixed or broadly-agreed meaning.

A useful overview of schools of thought in cultural anthropology has been provided by Allaire and Firsirotu (1984:193-221). The first distinction to be drawn is between those theorists who view culture as incorporated into the social system and those who conceive it as a conceptually separate, ideational system. The former school of thought leads to the notion of sociocultural systems "postulating harmony, consonance and isomorphism", while the latter views culture as a system of ideas, or as "inferred ideational codes lying behind the realm of observable events".

Different concepts of culture may be found in the conception of culture as an *ideational system*. For three of those schools of thought (cognitive, structuralist and

mutual equivalence), culture is located "in the minds of culture-bearers" (Allaire and Firsirotu 1984: 202) as a system of knowledge, of learned standards for perceiving, believing, evaluating and acting. It is beyond the scope and relevance of this article to go more deeply into each of these views but we might claim that their concepts could be traced in management literature.

In its broadest terms, organisational culture can be dealt with from two different points of view:

- as something an organisation *has*;
- as something an organisation *is*.

The first view is closer to what can be understood as the management aspect of organisational culture, while the second is related to anthropological understanding. Both schools of thought, however, relate the concept of organisational culture to the idea of that which is 'common' or 'shared', and that is the essence of organisational identity (Južnič 1993). Ule (2000: 84) refers to various concepts of identity at the epistemological level. In terms of understanding 'organisational identity', we shall focus on the relational aspect that means »defining individual identity in relation to its context« where, in this case, the individual refers to an organisation.

Such a concept of identity can be related to identity in a global context. Culture as a group identity involves elements of stability, homogeneity and integrity but this can be very much altered through post-modern understanding of relationships between localities and their contexts. It is about »primarily contextual relationships« (Appadurai

1998: 178). Within the global context, identities are being constantly reshaped in the relational process between an organisation as culture and its changing context. Hence, culture and identity have become »unstable as they are being created through a discourse« (Kuper 1999: 239) and as such they have become »plural and fluid« (Giroux 1994: 1).

The research was conducted in two primary schools in Slovenia (Erčulj 2004) and is based on the symbolic notion of organisational culture. It refers to "the importance for people of symbolism and the interpretation of events, ideas, and experiences that are influenced and shaped by groups within which [people] live" (Alvesson 2002: 3). We explored how schools are presented in public documents, during two rituals and in teachers' narratives.

The findings indicated the co-existence of two cultures and hence of two identities. The idea of commonality can be found in the so-called 'public culture' maintained by artefacts such as written documents, rituals, system of rules etc. At the level of 'private culture' identity in relational sense is being developed. Changing context, knowledge and experiences of individuals create multiple identities that reflect »complexity of social relations and diversity of individual responses« (Augé 1995: 50). Meanings and beliefs are related to individuals and thus an ever-changing pattern is being created.

So we can not only open the question about the relationship between both cultures but also about which of the two reflects the 'true' organisational identity especially because an interesting paradox can be witnessed: the public culture is becoming more and more the same in most schools in Slovenia since they follow global trends and already tested patterns of functioning. Private culture on the other hand remains unique, different and as such it contains more elements of identity of an organisation as an individual entity.

Therefore organisational leaders are facing the challenge of how to link both cultures so that the public culture will reflect a deeper, organisational 'character' as well as its specific.

2 Organisational culture and the concept of group identity

The notion of 'shared' seems to be the essence of definitions provided by numerous authors of organisational culture, such as Dalin (1993), Pheysey (1993), Brown (1998), Trice and Beyer (1999), Bennett (2003) and Schein (2004). These authors refer to culture as a 'pattern', as something which can be perceived as implying the notion of integration.

The phenomenon of organisational culture as addressed in the management literature usually refers to the common and to the shared and as such resembles the notion of group identity. Ule (2000) and Južnič (1993) have provided a thorough overview of various approaches to the phenomenon of identity. On the other hand, it should be realised that identity has been one of the

most contentious notions in contemporary texts. The issues about the nature of identity, about how identities are created, reproduced and transformed within the global context have been extremely complex. The multiple processes of globalisation are actually "creating a global arena of potential identity formation reflecting the interaction between locally specific practices of selfhood and the dynamics of global positioning" (Lewellen 2002: 94).

Južnič (1993) describes social identity as group identity and equates it with the notion of belonging. In his view, group identity is closely related to general 'typicalness' that requires individuals' subordination to commonalities (or at least similarities) of the group or individuals belonging to it. His view of group identity could easily be compared with the idea of, for example, shared values, beliefs and rules, implied in different definitions of organisational culture. It is interesting that Južnič (1993: 141) argues that "commitment and responsibility are required when a certain group identity is accepted". On the other hand, every individual acquires protection from the group. Similarly, Trice and Beyer (1999: 9) argue that organisational culture creates social order where norms control organisational members' behaviour and relate it to the creation of a collective identity and commitment.

Ule (2000) distinguishes between different conceptions of identity on an epistemological level. The relational aspect of identity seems to be close to the notion of organisational culture. Ule (2000: 84) argues that relational aspect is usually deriving from internal characteristics, although no identity can exist without "acknowledgement of an individual's identity from others in the environment". Carrithers (1992), for example, also views culture in relational terms. She agrees that values are the essence of any culture, "sensible only in the perspective of others" (Carrithers 1992: 36). From this stance culture is a relational notion. It is, however, worth referring again to Ule's (2000) summary of definitions of identity. She points to a significant characteristic implied in them: to remain the same in spite of all changes because it is "about the sense of the sameness and of one's own continuity in time and space as well as about perception of the fact that others can identify and acknowledge individual's sameness and continuity" (Ule 2000: 59).

The idea of sameness and continuity has prevailed in many organisations and that it has strongly influenced authors dealing with organisational culture. It can be seen from the definitions themselves that the idea of organisational culture itself implies strong, shared values that are not easily altered. This can be illustrated by Schein's (2004: 16-22) interpretation of levels of culture. He argues that every culture can be analysed at different levels where the term level "refers to the degree to which a cultural phenomenon is visible to the observer". On the first level there are artefacts that include all the phenomena that can be seen, heard or felt when a member enters an unfamiliar culture. On the second level we can encounter espoused values expressed thorough strategies, goals and philosophies. If these values are perceived as 'good', they gradually start to transform into shared assumptions that

exist at the third level. Their main feature is that they are taken-for-granted to such an extent that “we neither confront nor debate and hence are extremely difficult to change”. If we then want to understand or study culture, we have to decipher these complex patterns and their plurality of surface levels.

At this point we would like to refer to the notion of stability and hence of strong, organisational cultures expressed through shared values, commonly renowned heroes, programmed rites and rituals and effective cultural networks – the means of communication (Deal and Kennedy 2000). Some authors (i.e. Kotter and Heskett 1992; Beaumont 1996; Morgan 1997) express certain ideas about a positive correlation between organisational performance and strong, organisational culture. Their main argument refers to the organisation’s ability to cope with a changing environment. Morgan’s (1997: 259) notion of organisational egocentrism implies a similar view. He claims that it leads to a tendency “to sustain unrealistic identities or to produce identities that ultimately destroy important elements of the context of which they are part”.

In spite of a certain level of scepticism, the arguments on behalf of a stable and united organisational culture still prevail. We agree that there ought to be consensus among organisational members about an organisation’s mission, goals and priorities – pure eclecticism could lead to chaos.

3 Identities in the global context

Cultures, as group identities, are traditionally referred to as relatively stable, homogenous and integrated. In this sense, Featherstone (1995: 103) argues that it has often been assumed that “members of a locality form a distinctive community with its own unique culture”. That may be accepted – but it is important to note how the very idea of culture is understood. When it is equated with coherence and order, we conform to the traditional management view of an organisation as a particular bounded space (in a spatial and ideational sense). However, our understanding of organisational culture is much closer to Ule’s (2000) late-modernist concept of identities. It can be compared with some of the authors (Giroux 1994; Featherstone 1995; Hall and du Gay 1996; Appadurai 1998; Kuper 1999; Buenfil-Burgos 2000) that have adopted the view that boundaries and identities are unstable and in flux.

The cultural perspective on globalisation as well as the global perspective on culture produces two contradictory phenomena: homogenisation and diversification. From this point of view, the global context may also be related to either as homogenising or as a context in which there is the ability for the coexistence of diverse social interactions and for cultural flow.

As a homogenising force, it is usually perceived as corrosive, as “a threat to the integrity of all particularities” (Featherstone 1995: 87). The recent emergence of different types of resistance towards globalisation has indicated that globalisation is stronger than previously

perceived and also most likely experienced primarily as “an economic planetary model conducted by a rich minority and ruled by the hegemony of multinational financial companies” (Hren 2001: 22). Some parallels may be drawn with the management model of organisational culture. The claim for a strong culture as well as emphasising the manager’s role in creating and sustaining organisational culture may denote that culture lies in the domain of the manager and that values different to those of the manager may not be desirable or acceptable.

We would rather take the view that greater awareness and stimulation of plurality should be enabled in a global context. Furthermore, localities, such as organisations, are assumed “as primarily relational and contextual” (Appadurai 1998: 178) rather than spatial. From this point of view the global context does not destroy the peculiarities of identities; it is rather viewed as a new condition from where identities may be produced and reproduced as a negotiable process. It is interesting that locality (*the here*) may operate in a two-fold way: it produces local subjects while, at the same time, it produces local neighbourhoods within which such subjects can be recognised and organised.

A relational view on contemporary conditions has already been referred to by Giddens (1990). His notion is of the disembedded institution, where local practices are linked with global social relations points to an interlocking of the local and the global through which the context is constantly recreated. Kuper (1999: 239) refers to contemporary anthropologists whose discourse on identity is pitched against every kind of essentialism and thus insists that culture and identity “are made up, invented, *unstable, discursive* fabrications”. Consequently, cultures are fragmented, and internally contested and enclosed by porous boundaries. Thus cultural identity can never provide an adequate guide for living because we all have multiple identities.

Giroux (1994: 1-7) also agrees that the fixed and unified identity has been replaced by “a narrative space that is pluralized and fluid”. Although his main interest rests with pedagogy, there is a lot to apply to organisational culture. If indeterminacy, rather than order, should become the guiding principle of pedagogy in which multiple views, possibilities, and differences are opened up rather than from the perspective of a master narrative then the message (for what he calls a post-modern conception of culture linked to the diverse and changing global conditions) is rather clear.

4 Organisations as multiple identities

Some further comment is needed at this point. The tendency towards homogenisation and standardisation underpinning the functionalist view of organisations may also explain the ideal of shared values as the essence of organisational culture. Moreover, functionalists relate organisational survival to internal order and discipline. It is not difficult to draw parallels with a management lite-

rature that promotes cultural stability and strong, shared values as an ideal of effective organisations.

We have explored another weakness in the management literature related to organisations as corporate identities. An overview of literature about the issue of identity may indicate that stability is not anymore implied in it. Ule (2000) argues that the identities of late modernity (the period we now live in) are broken into particular areas of experiences and identities that cannot be incorporated in common images anymore. Tierney (1999: 452) provides a similar view. He sees a post-modern sense of identity as "fractured and splintered rather than cohesive and unitary". Identities can form common images through tangible symbols or they are shaped into common images by powerful individuals to impress those who believe that stability and shared values throughout organisations denote good, effective organisation and effective leadership, particularly. From this stance, it is worth considering Kuper's (1999) prejudice against such cultural consensus because it requires conformity.

The claim for strong cultures may have another explanation. Stable, corporate identities are much more secure and predictable and, since many people "are afraid of the experience of ontological homelessness" (Ule 2000: 280), they have recourse to strong group identities. A similar 'fear' has already been expressed by Rosenau (1992). Although she believes that collective affiliation may be considered a hindrance, she points to the possibility that scattered identity can result in an anonymous existence with no positive identity. Moreover, since many regard the era we live in as a "crisis of community" (Hargreaves 2003: 172), organisations may retain the role of regenerating it and of providing some kind of (false) certainty by demonstrating common vision, mission, purpose, to which everybody within the organisation should be committed. If we accept that the meaning of organisational culture is close to that of group identity, we should be aware of two contradictory tendencies within the same issue.

Firstly, identity is denoted and maintained by external artefacts, such as name, symbols, rites, rituals, etc. (Južnič 1993). We do not oppose this basic characteristic of identity, nor of culture. Organisations have their names; they invest quite a lot of time and money in their so-called corporate image expressed through logos, publications and other public documents. Besides, many rituals also are perceived as common practice. *The tangibles* (as we call these symbols) may thus be perceived as shared among the members of the same organisation so identity of this kind might give people some sense of belonging.

Secondly, in relational terms, the notion of identity and culture has lost the ingredient of stability. Changing context or neighbourhood, members of an organisation who belong to various networks of relationships and porous boundaries do not correspond with its vocabulary anymore. These concepts may rather be related to multiple identities and thus to »a complexity of social tissue and a variety of individual [responses]« (Augé 1995: 50). The inner, less tangible life of an organisation may thus not form any of the shared forms or patterns that are

so vehemently promoted in management literature. *The intangibles* (relationships, beliefs) may only exist as individual perceptions and may resemble more the metaphor of a patchwork. Patterns (so often referred to when dealing with organisational culture) have not disappeared but their shapes have been made much more flexible and more fleeting.

Finally, such a view of organisational culture demarcated into tangible and intangible components may provoke an ongoing question about the relationship between the two. Tangibles (the shared image of a culture) and intangibles (a bunch of multiple, relational identities) of a culture exist simultaneously within the same organisation. The former may perform the role of identification while the latter may be perceived as a context in which networks and the flow may occur. They should not be judged as better or worse but rather as composing 'a tale of two identities' in which both of them perform a different function.

5 Research

The research presented is a qualitative case study of two primary schools in Slovenia. We employed the case study method because »case studies recognise the complexity and 'embeddedness' of social truth« (Yin 2005: 59). Moreover, »case studies have been related to »an in-depth understanding of the situation and its meaning of those involved« (Merriam 1998: xii) and to investigation of the »contemporary phenomenon within its real-life context« (Yin 2005: 13). Owing to these features, case study seems to be an appropriate method to study organisational culture. The main aim of the research was to explore how schools are perceived by teachers, by headteachers and in school documents that are publicly available.

We selected two primary schools as two units of analysis. Since we wanted to cover contextual conditions, we sought for two schools that are situated in different contexts. The perceived effectiveness of the schools was the most important criterion for selection because culture and effectiveness have been traditionally described as related notions in the management literature. Beside this, we wanted to cover 'maximum variation' to achieve »more conceptually dense and potentially more useful findings« (Merriam 1998: 62). Our selection was based on our own professional knowledge about schools (working with headteachers and running workshops for teaching staff, general 'reputation' in Slovenian context), on informal interviews with headteachers and on an informal interview with the Chief Inspector. The schools differ in the following characteristics: location (urban – rural), size (average – small), years of headteacher's experience (less than 10 – more than 30), parents' level of education and number of extra-curricular activities. We labelled them E (effective) and S (silent) school.

Data were collected by three different methods, namely, documentary analysis, observation and semi-structured interviews. First, we analysed how schools are presented to the public through school brochures, and

school annual plans. We observed two typical events, that is, the first school day for new pupils and the graduation ceremony because they had traditionally been significant public events in each school where the headteacher gives his/her speech for pupils and parents. Within these events, we were especially interested in the messages about the schools and the 'lives' within them being conveyed to parents and pupils. The most important source of information was interviews because they allowed us »to get closer to understanding people's views than would have been able by any other method« (Seidman 1998: 19). Besides, Stake (1995: 84) perceives interview to be a powerful method in qualitative research and »the main road to multiple realities«. We used a 'criterion-based sample' (LeCompte and Preissle 1993), so we selected teachers representing different profiles, age, status on the promotion scale, length of service within the school and gender. We used headteachers to help us select informants because this was the most probable way to get access to teachers. The size of the sample was approximately one-third of the teachers in each school (17 in E school and 8 in S school) and the headteachers.

The interview questions addressed key processes and/or stakeholders in schools because we wanted to find out the informants' perceptions about the organisations they work in. The same questions were used for teachers and headteachers namely:

- How do you view your school?
- How would you describe teaching staff? How do you feel as a colleague among them?
- How would you describe your pupils?
- What are parents like?
- What has been the most important recent change in your schools? Can you describe how it has been implemented?
- How do you see the future of your school?

The interviews lasted from 35 minutes (5 of them) to 90 minutes with headteachers. They were recorded and transcribed. During the analysis, we focused on meanings the informants ascribed to various issues and so we clustered the answers accordingly. Interviews with headteachers were analysed separately and were related to the leader's role in shaping and re-shaping organisational values.

All the respondents were informed about the aim of the study; they were given the possibility that the researcher could present findings at the staff meeting. Anonymity was ensured so that teachers' names were coded in capital letters in E School and in numbers in S school. Headteachers were given false names. We also avoided a more detailed description of both schools because in Slovenia it would be difficult not to identify them.

Uniqueness, that is considered an advantage of case study research, has potential implications on the issue of validity. We are aware that 'perfect validity' (Kirk and Miller 1986: 12) is not even theoretically attainable so various authors, such as Merriam (1998) Yin (2005) and others, refer to triangulation that might provide more convincing data and get a more holistic understanding of the situation. Hence we employed three different research

methods. The study does not fulfil criteria for generalization beyond the case study schools but this was not our intention. It is readers who might build connections to their existing perspectives and thus make generalisations either by analogy or by extrapolation.

6 Findings

6.1 Schools presented in the documents and during public events

From this perspective, the schools seem to be presented in ways that conceal more than they reveal. The image of the school is wrapped in figures and tables and in praise of pupils and of their successes. Messages about the school's 'policy' and about teacher attitude to newcomers and school leavers were conveyed in messages, such as »I am proud of you and so are all the teachers« (in E School) or »We have had you here for eight years and now it is time to wish you all the best« (in S School). They were uttered by headteachers, who obviously performed their role in shaping the public conception of the schools.

It seems that schools are presented to the public (parents, visitors, local community, other schools) as unified organisations where shared beliefs prevail. Hence, they may be referred to as 'corporate cultures' or 'corporate identities'. The schools might present themselves as such because of a high level of social cohesion, frequently referred to as a 'culture of collaboration' (Stoll 1999; Hargreaves 2003) which is usually linked to successful schools. On the other hand, the traditional perception of organisational identity seems to be based on the concept of sharing and is incorporated in common images (Ule 2000). E School seems to reinforce its image as a solid and stable organisation even more during the graduation ceremony than S School. Common photos and small presents to pupils might support unity and promote children's commitment to the school. By contrast, on the first day, in the gym - where pupils and parents were gathered, the headteacher in S School gave a welcome speech - which could be understood as his attempt to build a sense of community on that first school day.

From the language used in documentation (and in headteachers' speeches) one might easily recognise 'the economic register' »usually expressed in 'global' terms« (Stronach 2000:13) of effectiveness, measurement and competition. The brochures and the annual plans contain figures and tables. They would rather inform pupils and parents about the number of extracurricular activities than about content or issues behind them. Teachers are also presented only in relation to their responsibilities. The same can be said about headteachers' speeches. They use the global language of effectiveness and marketisation while they were reporting about their pupils' success. Standard phrases did not reveal much about the schools' internal world. We could refer to documents and observed events as tangibles that try to preserve organisational

identity but are in fact »a false surrogate« (Stronach 2000: 34) for the social life of schools.

6.2 Schools presented in teachers' stories

Teachers in both schools talked about their schools and related issues in a different way from how schools were presented in documents and through headteachers' speeches. Multiple views and interests were revealed. We could not actually identify specific subcultures in either of the schools because teachers identified with different groups around different issues. Although one group in E Schools at first seemed identifiable in this way, a deeper analysis revealed that they shared common views merely of some events and of the general view of the school while their views about parents and pupils differ a lot.

Schools that were presented in figures, table and fine words in documents and during observed events seemed to have different meaning for teachers. In both schools, there were teachers who talked enthusiastically about their schools as well as those who would like to see things different. But even enthusiastic ones pointed to different issues. For example, three teachers in S School seemed to be enthusiastic about working in a small school while Teacher 5 compared the school to 'paradise' because it is situated in a beautiful village. So, our overall perception of teachers' views of the two schools as a whole and their staff may be referred to as a bunch of multiple views. Unity and sharing expressed in documents and public speeches have been replaced by diversity.

In terms of language, schools that were presented in documents and speeches in management language conveying messages about 'economy of performance' and unity seemed to have another face when teachers were talking about them. They constructed their meanings with different words that were not a part of 'global rational vocabulary'. Their register was much more 'local' as they were talking about 'their' colleagues, 'their' classrooms, and 'their' pupils. They described them through their experiences and talked about their practices. It could be argued that they were reproducing a culture which had not been caught in tables or figures, or in grand words about outputs, efficiency or marketisation. This does not mean that teachers were not involved in the schools' efforts for good results as they not only pointed to common vision in E School but also to the importance of good results in both schools. Most of their views, however, focused inward into a more private sphere of organisational life. Since they strongly reflected the current context of schools, they are probably constantly being constructed, reshaped and thus much more unstable.

6.3 Schools presented by headteachers

Both headteachers seemed to use the same management language when they talked about the schools and the related issues implied in the interview questions.

E School's headteacher emphasised control and external accountability when he talked about the school and its staff. He described his staff in percentages putting them into a 'league table' of effectiveness. He was aware of his role as 'culture founder' because he had introduced some ritual in his school, such as collective in-service training days. A similar attitude could be traced in his view of pupils and parents. He considered them as clients whose demands influence school's offer and his policy of 'being distinctive' in the environment. His language reflected his concern about the 'economy of performance' and about »exploring the particular arrangements which are developed to translate policy agendas and goals into practical organisational consequences« (Bottery 2003:201). The latter was especially obvious in his relation to changes. Hence, he might be viewed as a cultural gatekeeper trying to preserve the public image of unified organisation with strong shared beliefs which is traditionally the management ideal.

S School's headteacher emphasised powerlessness in relation to external circumstances, such as the decrease in the number of pupils, and other changes which could also be heard in some teachers' stories. In relation to pupils and parents, he seemed to be responsive but not proactive and even the future of the school seemed to him something he could not influence much. In this sense, he may also be perceived as cultural gatekeeper who was much more sceptical about global ideas of competitiveness and marketisation. However, his role remains the same as in E School and his laissez-faire attitude seemed to be even stronger safeguard to external and internal influences.

In both cases we could realise that headteachers did not refer to teachers' stories or to teachers' views. Although we tried to avoid any generalisation it was significant that language about the key aspects of a school's life used by headteachers and teachers did not come to any common denominator.

7 Corporate identity and multiple identities – between the public and the private

Although we would not like to make any generalisation, we can refer to the coexistence of two cultures. The corporate dimension of culture may be referred to as 'public' culture while the issue of 'private' culture refers to as a highly contextual and multiple retaining of 'local' diversity (Erčulj 2004: 80-84). Since we have argued that organisational culture and identity might be perceived as two sides of the same coin, then we could argue that organisational identity – if understood as being constituted through difference – has been also developed at two levels, public and private.

The *public identity* of these two schools maintained in documents and public events has been based on a modernist concept of community concerning »a particularly constituted set of social relationships based on something which the participants had in common« (Mills, Boylstein,

Lorean 2001: 126). Such a notion of identity has been characterised by a high degree of cohesion, continuity and spatial grounding. Artefacts and rituals can be considered as if they were 'employed' to sustain public identity in these two schools. This view might even be extended to other schools in Slovenia since they have used very similar artefacts (especially language) and rituals. Another aspect of public identity in the two schools is that there has been a disconnection with what is going on in a private sphere of organisational life but this issue cannot be generalised beyond the two case studies.

The public identity implied by 'integrative artefacts' and rituals during which an integrative view of organisational culture is promoted has itself been folded into a global context that has been redefining it through the language of global educational discourse. But considering that artefacts and rituals are usually perceived as indicating 'corporate identity' and 'elements' that sustain it, it might be claimed that the public identity of schools is paradoxical in its nature. By searching for the 'best' way to present individual schools, headteachers tended to use 'universal' language from a 'global vocabulary' which lead to a 'global culture' of schools with a negative connotation, as »a corrosive homogenising force, as a threat to the integrity of all particularities« (Featherstone 1995: 87). It seems that, in this sense, schools are becoming more »detached from the particularities of place and context« (Morley and Robins 1995: 41), pushing themselves towards greater and greater homogeneity.

The private identity has been constructed through teachers' views of the schools, pupils, parents, changes and the schools' future. They did not tend to be closely-related to the contents of the 'public identity'. They appealed »to different sorts of register« (Stronach 2000: 30) than the documents and headteachers' speeches during events. Each of their stories could be developed as a case-study *per se* because they were so diverse. In this sense, 'the private identity' may be viewed as a set of diverse interpretations. Its constructors (teachers in our case) »do not agree upon clear boundaries, cannot identify shared solutions, and do not reconcile contradictory beliefs and multiple identities« (Meyerson 1991:131). Meanings are »characterised by fluidity, the ability to mobilise and disperse« (Martin 1992: 154) and as such they form a structure of heterogeneity of diverse, constructed narratives. Organisational members are actively constructing a community of belonging through variety of meanings. Multiplicity of views and instability of patterns indicate that organisations have been represented as multiple identities at the level of 'private identity'.

8 Conclusions

The coexistence of organisations as 'public' and 'private' identities opens up several questions. One of the questions is the relation between them. In the context of our research, they are not viewed as binary oppositions nor are they viewed in hierarchical terms. We can rather talk

about realigning »the customary boundaries between the private and the public« (Bhabha 1994: 4). Hence, the relationship between them seems to become complex and unstable but further discussion would go beyond the scope of this article.

As it has been argued, organisations should be viewed as 'public' *and* 'private' cultures and identities consequently, the former being closer to a management view and pervaded by global language and the latter closer to an anthropological perspective, implying multiple, 'local' views. This side-by-side nature of the notion of bothness develops »an interstitial intimacy« (Bhabha 1994: 16), an 'in-between' space where negotiations can occur. In our case study schools, no negotiations seemed to occur so 'private' identity was not especially considered by managers at all. They built their images about organisations on their own views and created the public identity in accordance with all-Slovenian and global educational trends.

This opens a wide scope for further research in organisational studies but also some implications for managers. If we want to learn about cultures in organisations it is essential to explore beyond the public culture, i.e. beyond rituals, written documents and managers' presentation of an organisation because in both cases the headteachers' perception of schools was closer to public than to private culture. By this, we do not mean that we should neglect them because they present a corporate image of the organisation. On the other hand, managers should be much more aware of their staff's personal beliefs about the organisation they work in and about their views of »what's worth fighting for« (Fullan and Hargreaves 2000: 12). It is not, however, enough just to recognise people's views and beliefs. The manager should learn how to use »the in-between space« (Bhabha 1994: 3) for ongoing discussions and negotiations. The organisation's identity is not something stable and taken-for-granted. It is being re-created and re-shaped not only because of external influences but also through people's knowledge, experiences and their personal beliefs. Therefore, the manager should engage his/her staff to help him/her relate 'public' and 'private' identities or the organisation and thus create a unique identity that would reflect the organisation's special character. Organisational identity is not only important for their members in its symbolic sense. It may be understood as »a significant strategic advantage because it represents a source for creating understanding, credibility and support among key stakeholders« (Dowling 2001: 47).

Literature

- Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture, *Organization Studies*, 5 (3): 193-226.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*, Sage, London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Appadurai, A. (1998). *Modernity at Large*, University of Minnesota Press, Minneapolis.
- Augé, M. (1995). *Non-places: Introduction to and Anthropology of Supermodernity*, Verso, London.

- Beaumont, P. B. (1996). *Human Resource Management: Key Concept and Skills*, Sage, London.
- Bennett, N. (2003). Structure, culture and power in organisations, in: *Effective Educational Leadership*. Ed.: Bennett, N., Crawford, M. & Cartwright, M. London: Paul Chapman Publishing.
- Bhabha, H. K. (1994). *Locations of Culture*, Routledge, London, New York.
- Bottery, M. (2003). *The Challenges of Educational Leadership*, Paul Chapman Publishing, London, New Delhi.
- Brown, A. (1998). *Organisational Culture*, Pitman Publishing, London.
- Buenfil-Burgos, R. N. (2000). Globalization, education and discourse political analysis: ambiguity and accountability in research, *Qualitative Studies in Education*, 13 (1): 1-24.
- Carrithers, M. (1992). *Why Humans Have Culture*, Oxford University Press, Oxford.
- Dalin, P. (1993). *Changing the school culture*, Cassell, London.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, Perseus Books, Cambridge MA.
- Dowling, G. R. (2001). *Creating Corporate Reputation*, Oxford University Press, Oxford.
- Erčulj, J. (2004). **Organizacijska kultura – neodkriti skriti kurikulum?** *Sodobna pedagogika*, 55 (2): 70-88.
- Featherstone, M. (1995). *Undoing Culture*, Sage, London.
- Fullan, M. & Hargreaves, A. (2000). *Za kaj se je vredno boriti v vaši šoli*, Zavod RS za šolstvo, Ljubljana.
- Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*, Polity Press, Cambridge.
- Giroux, H. A. (1994). Living Dangerously: Identity Politics and the New Cultural Racism, Between Borders: in: *Pedagogy and the Politics of Cultural Studies*. Ed.: Giroux, H. A. & MacLaren, P. London, New York: Routledge.
- Hall, S. & du Gay, P. (1996). *Questions of Cultural Identity*, Sage, London.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the Knowledge Society*, Teacher College Press, New York, London.
- Hren, M. (2001). **Demonstracije protiglobalizacijskega gibanja in ulično nasilje**, Delo, 28. 7. 2001.
- Južnič, S. (1993). *Identiteta*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Kirk, J. & Miller, M. J. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*, Sage, London.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*, The Free Press, New York.
- Kuper, A. (1999). Culture. *The Anthropologists' Account*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- LeCompte, M. D. & Preissle, J. (1993). *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research*, Academic Press, Orlando.
- Lewellen, T. C. (2002). *The Anthropology of Globalization*, London, Bergin & Garvey.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, Oxford University Press, Oxford, New York.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Meyerson, D. E. (1991). Acknowledging and Uncovering Ambiguities in Cultures, in: *Reframing Organizational Culture*. Ed.: Frost, P. et al. London, New Delhi: Sage.
- Mills, T. L., Boylstein, C. A. & Lorean, S. (2001). 'Doing' Organizational Culture in the Saturn Corporation, *Organization Studies*, 22/1 (10): 117-134.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*, Sage, London, New Delhi.
- Morley, D. & Robins, K. (1995). *Spaces of identity*, Routledge: London.
- Phesey, D. C. (1993). *Organizational Cultures: Types and Transformations*, Routledge, London.
- Rosenau, P. M. (1992). *Post-modernism and the social sciences*, Princeton University Press, New Jersey.
- Seidman, I. (1998). *Interviewing as Qualitative Research*, Teachers College Press, New York, London.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*, Sage, London.
- Stoll, L. (1999). School Culture: Black Hole or Fertile Garden, in: *School Culture*. Ed.: Prosser, J. London, New Delhi: Sage.
- Stronach, I. (2000). Quality is the key, but is education the lock? in: *Ways Towards Quality in Education*. Ed.: Stronach, I., Trunk Širca, N., Dimc, N. Slovenia: Open Society Institute, National Leadership School, College of Management in Koper.
- Tierney, W. G. (1999). Praxis at the millennium – epistemological authority, voice and qualitative research, *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 12 (5): 451-456.
- Ule, N. M. (2000). *Sodobne identitete v vrtincu diskurzov*, Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
- Yin, R. K. (2005). *Introducing the world of education: a case study reader*, Sage Publications, London.

Justina Erčulj is a senior lecturer in The National School for Leadership in Education and an assistant professor at University of Primorska, Faculty of Management, Koper. Her main research interests are organisational culture and professionalism in education.

Organizacijska kultura kot organizacijska identiteta – med zasebno in javno

Avtorica predstavlja pojem organizacijske kulture in jo povezuje s pojmom organizacijske identitete. Kultura kot skupinska identiteta vsebuje elemente stabilnosti, homogenosti in povezovanja, kar pa se zelo spreminja s postmodernim razumevanjem odnosov med lokalitetami in njihovim okoljem. Raziskava, ki je potekala v dveh slovenskih osnovnih šolah, temelji na simbolnem pojmovanju organizacijske kulture. Raziskovali smo, kakšne pomene pripisujejo šolam v javnih dokumentih, med svečanimi dogodki ter učitelji in ravnatelja v svojih pripovedih. Ugotovili smo, da obstajata dve kulturi in tako tudi dve identiteti, javna in zasebna. Prva je bližja korporativni identiteti, slednja pa predstavlja mnogotere identitete. Managerji se morajo zavedati obeh in izrabiti vmesni prostor za nenehne razprave in pogajanja.

Ključne besede: organizacijska kultura, identiteta, globalizacija, management

DOI: 10.2478/v10051-009-0005-2

Technological, Marketing and Complementary Competencies Driving Innovative Performance of Slovenian Manufacturing Firms

Tanja Rajkovič, Janez Prašnikar

Faculty of Economics, University of Ljubljana, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenia.
rtanja@gmail.com, janez.prasnikar@ef.uni-lj.si

The paper discusses innovative performance of firms and underlying competencies, namely technological, marketing and complementary. Competencies are regarded as networks of various capabilities and other firm assets and can be used for cross-industry comparisons. The study is based on a survey carried out among 50 established Slovenian manufacturing companies addressing competencies which they employ in their 65 distinct product lines. Three distinct segments of firms are established based on innovative performance indicators. Used are techniques of multivariate statistics, including cluster analysis and analysis of variance. The results imply that the most innovative firms simultaneously develop technological, marketing and complementary competencies. The implications of our findings are valuable to the firms aligning their competencies with their strategy, as well as to policy makers in technology following countries.

Key words: Technological, marketing and complementary competencies; innovative performance; technology leaders and followers; innovation policy.

1 Introduction

In a dynamic environment companies constantly strive for ways to differentiate themselves from their competitors and in so doing aim to benefit from the thus-created competitive advantage. The link between innovation as a source of differentiation and growth on a national level has been extensively researched in the literature from both theoretical and empirical perspectives. The central role of R&D investments confirms a large number of macroeconomic studies (Griffith et al., 2004; Bassanini & Scarpetta, 2001; Guellec & van Pottelsberghe de la Potterie, 2001). In general, innovative companies should be more successful than their non-innovative counterparts (Griffith et al., 2004; Tether, 2002). It is on these theoretical grounds that the Lisbon strategy for promoting economic development in the European Union is also based (Kok, 2004).

The analysis of data from polls on innovation and R&D activities in 2992 Slovenian firms from manufacturing and service sectors in the year 2002 finds that innovative companies constitute only 21% of the total number. There is a positive bias for large companies, companies that are partially owned by foreigners, and for export-oriented companies (Stanovnik & Kos, 2005). Inno-

vation and R&D expenditures have been stagnating for several years now and are lower than in developed European countries. The majority of Slovenian manufacturers (66%) employ medium-low or low technology according to OECD classification. The comparative gap with some European countries (Austria, Finland) is particularly large in classes of companies that use medium-high and medium-low technology. The share of external expenditure accounted for by R&D in innovation expenditure is less than 10%. There is weak cooperation with other companies in the formation of technological knowledge formation and in drawing knowledge from the academic environment (Prašnikar, 2006).

In the last decades competence based view gained considerable attention in the literature on competitive advantage (Prahalad and Hamel, 1990; Hamel and Heene, 1994; Sanchez, 2004; Hafeez et al., 2007). When companies compete in a dynamic environment, the product-centred perspective on strategy might explain a firm's current competitive advantage. However, this perspective does not facilitate a strategy making process that creates competitive advantage in the future (Fowler et al., 2000). A combination of technological and marketing capabilities and competencies can create such competitive advanta-

ge (Chang, 1996; Song et al., 2005). A firm with strong technological competencies is capable of using scientific knowledge to promptly develop products and processes that offer new benefits and create value for customers (McEvily et al., 2004). A firm with strong marketing competencies is able to use its deep understanding of customer needs to foster development of new products and organize marketing activities that provide a unique value to consumers (Day, 1994; Vorhies, 1998). In addition to each of the direct effects discussed above, technological and marketing capabilities operate also in an integrated manner (Fisher and Maltz, 1997; Rothaermel, 2001; Wang et al., 2004; Song et al., 2005).

Based on data from Slovenian manufacturing firms we determine segments of companies based on their innovative performance characteristics and point out the differences in the competitiveness of their technological, marketing and complementary competencies. Distinctions are made between firms in the positions of technology followers and leaders. Technological and market turbulence as key factors in strategy planning for new product development are also analyzed. Implications of the findings are discussed both from the viewpoint of technology follower firms and countries.

2 Competencies and innovative performance

Competencies as such refer to the ability to utilize resources that spread across multiple functions, products and markets in a sustainable and synchronized manner. They differ from company to company, yet represent a broader, more general perspective on strategy and are not strictly industry specific. Their main constituents are capabilities, a portfolio of capabilities, respectively. Capabilities are repeatable patterns of actions in the use of assets to create, produce and/or offer products to a market (Grant, 2001). Only those key capabilities that are relatively unique and common to various business functions, products and business units are likely to form competencies of a company (Sanchez, 2004). These are industry specific and can be identified by using internal and external knowledge of experts (managers) (Hafeez et al., 2007; Prašnikar et al., 2008).

The knowledge represented by these competencies contributes to speed and flexibility of the development process and results in competitive products as captured by innovative performance (Hagedoorn & Cloudt, 2003; Lokshin et al., 2008). As proposed by Swink and Song (2007) there is substantial impact of both marketing and technological capabilities and competencies in each stage of product development which in turn is associated with higher project return on investment. Competencies not only influence product competitive advantage but also project lead times.

Technological competencies incorporate practical and theoretical know-how, as well as the methods, experience and equipment necessary for developing new

products (Wang et al., 2004). They encompass a portfolio of technological capabilities concerning the capacity of the company to utilize scientific and technical knowledge for research and development of products and processes, which leads toward greater innovativeness and performance (McEvily et al., 2004). According to Swink and Song (2007) technological competencies influence all four stages of the new product development process. At the first stage of business/market analysis technological competencies help address the technical feasibility of products in question. Technical development stage incorporates product and process engineering studies and continues with establishing product designs and specifications, prototyping the product and approving final designs. In all of these tasks technological competencies have a central position. During the third stage of product testing technological competencies are of secondary importance, still, they influence the design of consumer tests and interpretation of the results. At the last stage of product commercialization they are key for production plans and production ramp-up.

Companies with well developed marketing competencies are well aware of customer needs and are capable of value creation on all elements of a product or service that are relevant to the customers (Day, 1994). Constituent marketing capabilities are therefore an interwoven system based on knowledge and skills that allow the company to generate customer value and also facilitate timely and effective response to the marketing challenges (Vorhies, 1998; Vorhies and Harker, 2000; Song et al., 2005). At the business/market analysis stage marketing competencies provide an evaluation of market impacts of product feature options (Kahurana and Rosenthal, 1997) as the aim is to understand the competitive positioning of the future product. During the technical development stage marketing competencies facilitate product feature decisions. Marketing usually takes a leading role in product testing which encompasses selection of key customers and sites, testing of markets and result analysis. Marketing plans, product promotion and distribution are tasks that require marketing competencies for product launch at the product commercialization stage (Paul and Peter, 1994; Swink and Song, 2007).

Complementary competencies reflect the degree of fit between the two groups. They should be treated as a distinct network of capabilities and a failure to value them properly can lead to a deficient identification of key capabilities. The role of complementary competencies according to Wang et al. (2004) is to: 1) integrate different technological specialties; 2) combine different functional specialties; 3) exploit synergies across business units; 4) combine in-house resources with external capabilities required and 5) integrate the dynamic competence building process for superior performance. To align the new product features (technological aspect) with potential customers' needs (marketing aspect) is the role of complementary competencies at the first stage of new product development. They are also employed in the assessment of the needed investment and accompanying risks (Swink

and Song, 2007). Similar complementarity of technological and marketing knowledge is also key during the second stage of technical development. At the same time it proves to be positively related to translating testing results into product and process design modifications (Song et al., 1998) during the product testing. Integration of both streams of competencies contributes to better coordination of production planning and demand management activities during product commercialization.

Firms' new product portfolios balance between new products based on incremental innovation and fundamental innovation (Ali et al., 1993; Schewe, 1996). Development of new generation products based on radical innovations and development of products shaping new industry trends draws from substantially different and novel technologies. In the case of incremental modifications of products "market pull" provides the information on customers' preferences, while "technology push" prevails with completely new technologies that address customers' latent needs (Tidd and Bodley, 2002). Since consumers buy products for the benefits they gain from them, "technology push" still has to observe customer needs. Therefore, customer and market analysis are crucial also for technologically more novel innovations (Bacon et al., 1994).

Innovation and corresponding competencies demonstrate some specific characteristics when a distinction is made between firms that are technology leaders and those that are technology followers. Forbes and Wield (2000) state that basic research and applicative research enable technologically advanced companies – technology leaders – to create new knowledge and to promote new technologies. The followers, on the other hand, develop indigenous technology learning capacity or in other words the abilities to use existing technological solutions in a more efficient manner. It is therefore characteristic that technologically advanced companies introduce new products, which are new for the market, by using new technologies and by transforming existing technological solutions into new ideas. Being a technology leader demands substantial investments that are risky due to their large likelihood of failure. The followers tend to rely more on incremental than on radical innovation based on basic and applicative research as well as on industrial design that provides these firms with an opportunity to supply market niches and achieve high value added.

How managers perceive the environment will also reflect in their actions and innovative strategy they choose to pursue Greenly and Oktemgil (1997). It is important that firms recognize environmental changes and adapt accordingly (Leonard-Barton, 1992). Technological and market turbulence are those two moderating effects that influence new product development strategy planning (Calantone et al., 2003). Technological turbulence refers to the perception whether a firm is able to accurately predict and thoroughly understand specific aspect of the technological environment. Technological and complementary competencies are key for addressing changes and achieving superior performance in environments with high technological turbulence (Wang et al., 2004). Market

turbulence, on the other hand, reflects rapidly changing buyer preferences, wide-ranging needs and wants, competition intensity and constant emphasis on offering new products (Hult et al., 2004). Firms operating in high market turbulence therefore tend to constantly produce innovations in order to respond to the changes in demand and strong competition. They need to develop superior marketing competencies together with strong complementary competencies.

A successful new product development process and thus good innovative performance further contribute to financial success of the product and consequently to overall business success of a firm via two paths (Brown and Eisenhardt, 1995). A productive process lowers costs and enables lower and more competitive prices. A faster process further ensures strategic flexibility and shorter lead times. Product effectiveness, on the other hand, is demonstrated through product characteristics, among them low-cost, unique benefits and fit with firm competencies. Products with these characteristics are also more appealing to the consumers (Zirger and Maidique, 1990). Empirical studies provide evidence that both radical and incremental innovations contribute to firm's survival, growth and profitability (Varadarajan, 2008).

On the basis of the conceptual framework on the influence of technological, marketing and complementary competencies on the innovative performance, we apply the operational model as shown in Figure 1.

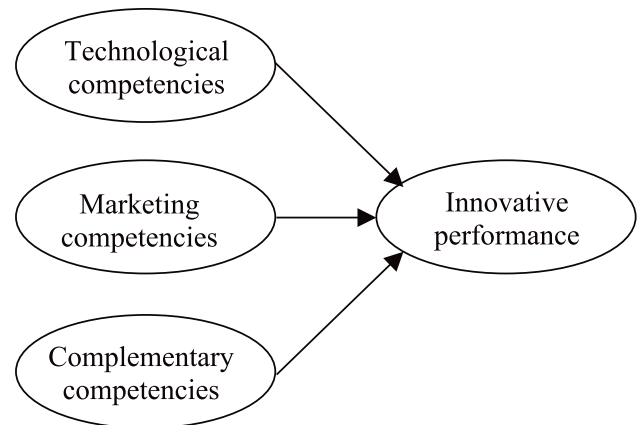


Figure 1: Operational model on the influence of technological, marketing and complementary competencies on innovative performance

3 Methodology

3.1 Sample and data collection

The study is based on a cross-industry survey carried out among medium sized and large Slovenian manufacturing firms. The population targeted in the survey was obtained from the databases of legal entities registered in each of the respective countries. Included were firms that have not been registered later than by the years 2002 and have been operating through the whole period 2002-2006 with products under code D (manufactured products) without

codes that refer to product related industrial services. For problems arising from product finishing industries such as production of clothing items, several further product codes were excluded (luggage, handbags and the like; saddlery and harness, footwear; printed matter and recorded media). This is to avoid the confusions stemming from aligning the design function in these companies with the definition of the traditional R&D function and related activities in manufacturing firms. The target population thus consisted of 382. The study is carried out on valid responses received by 50 firms. 20% of the firms in the sample are in majority foreign ownership.

Respondents were management level employees in charge of company R&D. The questionnaire was initially tested in 12 firms. Its main segments referred to firm competencies and innovative performance. As especially big firms try to take advantage of synergies and economies of scale and scope, many diversify into different businesses. The firms were thus asked to provide data for individual product lines where applicable, yielding a sample of 65 product lines.

3.2 Variables

Variables to simulate the proposed theoretical concepts were selected on the basis of economic, organization and management literature. In devising indicators of competencies we predominantly relied on surveys used in related studies (Chang, 1996; Wang et al., 2004; Song et al., 2005). The selected indicators of the concepts included in the model, enable a multi-industry analysis of the manufacturing sector.

Research shows that technological competencies usually encompass three categories: 1) how advanced research and development is; 2) number of available technological capabilities inside the firm or through strategic partnerships, and 3) how good the company is at predicting technological trends (Eisenhardt and Martin 2007; Wang et al., 2004).

Marketing competencies capture marketing research as well as other marketing activities (Paul and Peter, 1994). To include marketing research and forecast competencies, the indicator "obtaining information about changes of customer preferences and needs" was applied. The competitors' patterns of activities are illustrated with "acquisition of real time information about competitors", customer relationship management with "establishing and managing long-term customer relations" and supplier relations using an indicator "establishing and managing long-term relations with suppliers". Selected indicators to some degree reflect Porter's competitive forces.

Complementary competencies represent the congruence between technological and marketing competencies. The internal environment is measured with "good transfer of technological and marketing knowledge among business units". Indicator "the intensity, quality

and extent of research and development knowledge transfer in co-operation with strategic partners" evaluates dynamic perspective and competence acquisition through strategic partnerships. The efficiency of economic utilization of technological and marketing resources engaged in the product development is evaluated through "cost efficiency of product development". Organizational focus is measured with indicator "how clearly are defined the activities of the business units in the corporate strategy of the firm".

The general extent of innovative performance was measured by "number of modified, improved and new products" representing new product variety or level of innovation (Kim et al., 2005). Technical performance was added and included by variable "quality of products". A number of studies in the operations management literature, namely, confirm the relations between product development and product innovation and quality, whereby high levels of innovation are associated with high levels of product quality (Clark and Fujimoto, 1991; Koufteros and Marcoulides, 2006; Prajogo et al., 2008). While product innovation as such refers to competence responsible for introducing new products and features, product quality or performance stands for respective competence of a firm to produce products that would satisfy customer needs for quality and performance (Hall et al., 1999).

The indicator "time needed to develop an improved product" was applied to determine effectiveness of improving existing products (incremental innovation) (Dumaine, 1989). Time refers to the development project lead time and not to the array of products developed as with general indicator number of changed products. Similarly, the effectiveness of new product development referring to radical innovation is measured by "time needed to develop a completely new product".¹ The role of innovativeness of the firm in the industry was represented by indicator "firm's substantial contribution to world trends in the industry". With this indicator we assume for the market pioneers with innovations their competitors find worth imitating. Additionally, the variable of the extent of imitation and innovation was used to represent the innovative strategy firms tend to pursue in new product development.

The success of innovations mirrored in the price premium the firm is able to attain for its new products on the market was assessed by the indicator value added which in accounting sense represents the difference between revenues and costs of goods/services sold (Treacy and Wiersma, 1993). Respondents ranked this indicator the same way as competencies. While cost efficiency of the firm stands for the efficiency the company tries to increase by exploiting all of the resources at its disposal (Ravald and Grönroos, 1996) it was included as a self assessment indicator of the overall cost efficiency of the firm.

The interviewees evaluated their competencies on a five-point scale relative to their main competitors and thus estimated the competitiveness of their individual

¹ Indicators correspond to the strategic factors applied by the Strategic Planning Institute in the PIMS database (Chang, 1996)

competencies within the industry (Song et al., 2005). The scale has five values: 1 - considerably worse than the main competitors, 2 - worse than the main competitors, 3 - same as main competitors, 4 - better than the main competitors, 5 - considerably better than the main competitors. This scale was used also for the variables of new product development characteristics, with the exception of innovation strategy (imitation versus innovation), for added value of products and overall cost efficiency of the firm. Variable depicting to what extent the firms are pursuing the strategy of imitation versus innovation was captured by a five-point scale with the following ranks: 1 - only imitation, 2 - predominantly imitation, 3 - balanced, 4 - predominantly innovation, 5 - only innovation. The time frame for data gathering (data for competencies, innovations and R&D activities) is a three-year period from 2004 to 2006.²

Four different indicators were applied to each category of the environmental turbulences (Calantone et al., 2003; Wang et al., 2004; Song et al., 2005). In the case of technological turbulence were measured speed of change in technology, opportunities arising due to new technologies, ability to predict technological change and extent of technological change in the industry. Question regarding market turbulence referred to market uncertainty, predictability of changes in demand, predictability of competitors' activities and competition intensity.³

3.3 Segmentation

In order to organize observed cases into these relatively homogenous groups, we applied techniques of cluster analysis or data segmentation. While objects within the same group - cluster - share similarities, they tend to be different compared to objects within other clusters. Comparisons of clusters not only provide an insight into such differences but thereby also provide an understanding of their own characteristics. To identify clusters we used a two step methodology (Ferligoj, 1989, p. 88) which applies first the hierarchical method followed by the non-hierarchical method in order to improve the classification if necessary.⁴ Firms' product lines were classified into clusters based on the two variables of innovative performance ("number of changed, improved and new products" and "product quality"). This way an insight can be obtained into the competencies firms develop in order to pursue their innovative strategy.

We identified three distinct segments which we compared among each other looking for statistically significant differences between them.⁵ In Table 1 pluses (+ in

the table) below the average values of segment variables denote whether the differences between segments are statistically significant. If they are not, segments are given the same number of pluses. If differences are established, segments are given varying numbers of pluses, the one with the most being that with the highest mean value. Turning to the variable "number of changed, improved and new products", we can conclude that there are no statistically significant differences observed between the first and second segments (both denoted by one plus [+]). However, there are differences between the first two segments, on one hand, and the third segment, which is ascribed two pluses [++], on the other.

The following three segments were identified (Table 1):

- technology followers with weak competencies,
- technology followers with strong competencies and
- technology leaders.

Based on indicators of innovative performance, it can be observed that the first segment - technology followers with weak competencies - introduced the smallest number of new products as well as those of the poorest quality relative to their main competitors (both indicator scores are below the level of main competitors, value 3). Conversely, it is the third segment - technology leaders - that surpasses main competitors according to both indicators (values above 4 - better than main competitors). While the second segment is lagging behind in terms of the number of innovations, it appears to compensate for the lack of new product variety to some extent with the high quality of those new products it does produce. Further implication that we are dealing with technology followers in the case of the first two segments is provided by their predominant strategy being that of imitation (values below 3 - balanced innovation), which is technologically less demanding.

There is a distinct gap between the first and the third segment when analyzing all three groups of competencies, the first having weaker competencies than main competitors and the third more highly developed ones. The only exception to this general rule is found in connection with the acquisition of information on competitors among marketing competencies.

When addressing technological competencies separately, technology leaders surpass both segments of followers with regards to all three competencies. The one technological competence that sets apart both segments of technology followers is "number of available quality technological capabilities" at which technology followers reach the level of their main competitors. This competence is also that in terms of which technology leaders did

² This is in compliance with OECD classification innovation activity methodology (OECD, 1997).

³ Indicators of environmental turbulence were evaluated on a five-point Likert scale with values 1 - strongly disagree, 2 - disagree, 3 - neither agree nor disagree, 4 - agree, 5 - strongly agree.

⁴ We used Ward's hierarchical clustering method with squared Euclidian distance and MacQueen's K-means non-hierarchical method. One iteration was performed with the minimum distance between initial centres being 0.751. Thus, hierarchical clustering had already produced a good solution.

⁵ Segments were compared using ANOVA and »post-hoc Duncan test« (equal variances assumed), $p < 0,05$ (see Table 1).

Table 1: Product lines segments described by innovative performance, competencies and NPD characteristics

Variables	Segments		
	Technology followers - weak	Technology followers - strong	Technology leaders
No. of product lines	25	19	21
No. of different companies	21	16	20
Innovative performance			
Number of modified, improved and completely new products in period 2004-2006	2.84 +	2.89 +	4.24 ++
Quality of products	2.96 +	4.21 ++	4.24 ++
Technological competencies			
Advancement of R&D	2.84 +	3.16 +	3.86 ++
Number of quality technological capabilities inside the firm or through strategic partnerships	2.72 +	3.32 ++	4.10 +++
Prediction of technological trends	2.68 +	3.00 +	3.95 ++
Marketing competencies			
Obtaining information about changes of customer preferences and needs	2.92 +	3.26 +	3.95 ++
Acquisition of real time information about competitors	3.00 +	3.16 +	3.29 +
Establishing and managing long-term customer relations	3.32 +	3.79 ++	4.10 ++
Establishing and managing long-term relations with suppliers	2.92 +	3.58 ++	3.67 ++
Complementary competencies			
Good transfer of technological and marketing knowledge among business units	2.80 +	3.32 ++	3.52 ++
The intensity, quality and extent of R&D knowledge transfer in co-operation with strategic partners	2.48 +	3.00 +	3.57 ++
Cost efficiency of product development	2.84 +	3.37 ++	3.52 ++
Clearly defined activities of business units in the corporate strategy of our firm	2.88 +	3.58 ++	3.62 ++
New product development			
Time needed to develop an improved product	2.76 +	3.21 ++	3.76 +++
Time needed to develop a new generation product	2.48 +	2.63 +	3.71 ++
Contribution of the firm to industry trends	2.44 +	2.47 +	3.24 ++
Imitation VS innovation strategy	2.32 +	2.74 +	3.33 ++
Other			
Added value of products	2.42 +	3.05 ++	3.64 +++
Overall cost efficiency of the firm	2.54 +	3.26 ++	3.68 +++

Note: For each variable a segment is described by a mean value (except numbers of product lines and firms counted from the sample). Pluses denote segments with statistically significant differences. Applied was ANOVA, »post-hoc Duncan test«, $p < 0.05$.

best within technological competencies (value 4.10 – better than main competitors).

The marketing competence that sets technology leaders apart from technology followers with strong competencies is “obtaining real time information on customers”. No statistically significant differences can be observed between leaders and followers with strong competencies with respect to relationship building with customers and suppliers. However, it is in terms of these two competencies that the segment of followers with weak competencies lags furthest behind. There are however no differences between the segments in terms of their competence in “acquiring real time information about competitors”, all reaching the level of their main competitors. It appears that access to information on competitors cannot be regarded as a potential source of competitive advantage since this type of information is available to all types of firms. Marketing competencies as a whole appear to be the most competitive group of competencies for the segment of followers with weak competencies reaching values close to 3.

Among complementary competencies, only participation in strategic technological partnerships sets technology leaders apart from followers with strong competencies. This competence is also somewhat closely related to the technological competence “number of available

quality technological capabilities” in which followers with strong competencies also trail the leader. Not only do strategic technologic partnerships have the potential to benefit this availability of quality technological capabilities, but also “advancement of R&D” due to the availability of new knowledge. While both segments have a clear and well defined strategy, a cost efficient R&D and efficient transfer of technological and marketing knowledge, followers with strong competencies share the same level of competitiveness in participation in strategic technological partnership with the weakest segment.

Technology leaders perform very favourably regarding new product development lead times, also making greater contributions to industry trends and relying more on innovation than imitation. The segment of technology followers with strong competencies is also competitive when it comes to lead times in developing improved products, although not to the extent of technology leaders. Unlike technology leaders, both follower segments are expected neither to report favourable lead times in developing completely new products, nor to contribute substantially to trends in the industry. Similarly, followers rely predominantly on imitation.

With respect to environmental effect, namely technological and marketing turbulence, no statistically significant differences were found among the segments (Table

Table 2: Product lines segments described by environmental effects

Variables	Segments		
	Technology followers - weak	Technology followers – strong	Technology Leaders
Technological turbulence			
Rapid change of technology in the industry	2.79	2.90	2.70
High impact of new technologies on business operations and competition bringing about big opportunities	3.38	3.33	4.00
Difficulty of predicting technological changes in the next 2 to 3 years	2.67	2.33	2.60
Smaller technological changes represent technological advances in the industry	3.42	3.52	3.50
Market turbulence			
Extremely high market uncertainty	3.54	3.05	3.40
Almost impossible to predict accurately the rapidly changing tastes and demands of consumers	2.79	2.76	2.56
Unpredictability of activities of major competitors	2.92	3.14	2.95
High intensity of the competition in the industry	4.42	4.48	4.55

Note: For each variable a segment is described by a mean value on a 5-point Likert scale. Applied was ANOVA, »post-hoc Duncan test«, $p < 0,05$. No statistically significant differences were found among the segments.

2). This finding implies that differences between the segments cannot be attributed to the characteristics of their respective industries and markets. In other words, it is not that product lines within one segment belong to the same or similar industry or act on the same market. Technology leaders are not necessarily domain of the high-tech industries alone. Along these lines, using firm-level data, Kirner et al. (2008) showed that the high-, medium- and low-tech sectors are each comprised of a considerable mix of high-, medium- and low-tech firms.

It is interesting to note, that perceptions of firms were on average the lowest regarding rapid changes of technology and difficulty of predicting technological changes in the next 2 to 3 years. However, new technologies appear to bring about significant new opportunities and smaller technological changes are the main driver of technological advances in the industries. From the viewpoint of market turbulence, firm from all segments perceive competition in their respective industries as highly intensive. Still, market uncertainty is not extremely high and firms are able to predict changes in demand and tastes of their consumers as well as predict actions of their competitors. Unlike competencies, environmental effects in the form of technological and market turbulence are not contributing to differences among segments. A study by Schmalensee (1988) similarly implies that competitive advantage takes precedence over external environments when accounting for inter-firm profit differentials between firms.

4 Discussion

In our study we have identified three distinct segments of Slovenian firms (more precisely their product lines) according to their innovative performance. We found that the segments significantly differ in their competencies, while in terms of innovative strategy they are hardly affected by the perceptions of environmental turbulence. The most innovative firms simultaneously develop all three types of competencies. To some extent firms can compensate weaker technological competencies with strong marketing and complementary competencies. Based on innovative performance and other traits of new product development of the firms in the sample we can also conclude that even firms with well established and competitive competencies seem to have developed their own competence centers, but they can be hardly denoted as technology leaders successfully producing radical innovation. They are typically followers that intensively follow technological and marketing trends and build their market position through inventions, often based on independent design, or imitation.

Our results can help firms understand what competencies and capabilities they need to develop in order to pursue an innovation strategy of their choice or to examine their existing competencies and identify possible gaps. Technological firms may pay less attention to marketing and complementary competencies than to technological competencies but it can be a great disadvantage if they are not all systematically being developed along the way.

Within the context of the current economic downturn especially, innovation, competencies and competitive advantage may seem to be less relevant, or not very high on the agenda of firms' management. However, these concepts comprise a firm's core. Jeffrey Immelt, CEO of GE, which is the world's largest industrial firm, summarized his thoughts on innovation in the current unfavourable economic climate in the following way: "Companies and countries that really play offence vis-à-vis technology and innovation are going to come out ahead" (The Economist, 2008). Therefore, innovation and competence building should constantly remain high among the priorities, yet an understanding of these concepts is needed in order to be able to reap maximum benefits.

The question that remains is how should a technology follower country approach its growth strategy, narrow the gap with technology leaders and increase its competitiveness. The Lisbon strategy as an action and development plan for the European Union proposes increasing public and private investments in R&D as well as developing innovative climate and entrepreneurship (Commission of the EC, 2005). By focusing on quantitative goals such as share of R&D expenditure in GDP, there exists a danger that investments will not effectively translate in concrete actions.

Based on our findings we are able to make several conclusions that support strategies proposed by the Agenda. Namely for technology follower countries technological competencies may be costly and time consuming to acquire. Yet marketing and complementary competencies can successfully facilitate the process of catching up via incremental innovation. Firms can thus choose imitation as a strategy for developing technological capabilities and bridging the gap to a certain extent. Furthermore, incentives for firm cooperation in new product development can help firms overcome the limitations imposed by their in-house competencies. Encouraged should be innovations based on good market expertise, meaning they respond to concrete market needs and are positioned with a solid understanding of competitors' strategies. Building relationships with customers and competitors should also be encouraged.

5 Acknowledgement

This research is supported by a grant from the CERGE-EI Foundation under a program of the Global Development Network. All opinions expressed are those of the authors and have not been endorsed by CERGE-EI or the GDN.

6 References

- Bassanini, A. & Scarpetta, S. (2001). The driving forces of economic growth: Panel data evidence for the OECD countries. *OECD Economic Studies*, 33. Retrieved November 18, 2008, from [http:// hal.inria.fr/docs/00/16/83/83/PDF/EconomicStudies_01.pdf](http://hal.inria.fr/docs/00/16/83/83/PDF/EconomicStudies_01.pdf).

- Calantone, R., Garcia, R. & Dröge, C. (2003). The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *The Journal of Product Innovation Management*, 20 (2), 90-103. DOI: 10.1111/1540-5885.2002003.
- Chang, T. (1996). Cultivating global experience curve advantage on technology and marketing capabilities. *International Marketing Review*, 13, 22-42. DOI: 10.1108/EUM000000004460.
- Clark, K. B. & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Commission of the EC (2005). *Working together for growth and jobs: A new start for the Lisbon strategy*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Retrieved September 25, 2008, from <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0024:FIN:EN:PDF>.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
- Dumaine, B. (1989). How managers can succeed through speed. *Fortune*, 13, 54-59.
- Economist, The (2008). A gathering storm? *The Economist*, 2008, November 22-28, 67-68.
- Ferligoj, A. (1989): *Razvrščanje v skupine. Metodološki zvezki*, 4. Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo.
- Fisher, R.J. & Maltz, E. (1997). Enhancing communication between marketing and engineering: The moderating role of relative. *Journal of Marketing*, 61 (3), 54-70.
- Fowler, S., King, A. W., Marsh, S. J., & Victor, B. (2000). Beyond products: new strategic imperatives for developing competencies in dynamic environments. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17, 357-377. DOI: 10.1016/S0923-4748(00)00029-1.
- Grant, R. M. (2001). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. In Zack, M. H. (ed.), *Knowledge and Strategy*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 3-24.
- Griffith, R., Redding, S., & Van Reenen, J. (2004). Mapping the two faces of R&D: Productivity growth in a panel of OECD industries. *The Review of Economics and Statistics*, 86 (4), 883-895. DOI: 10.1162/0034653043125194.
- Guellec, D. & van Pottelsbergh de la Potterie, B. (2001). *OECD economic studies*, (33). Retrieved October 12, 2008, from <http://www.oecd.org/dataoecd/26/32/1958639.pdf>.
- Hafeez, K., Malak N. & Zhang, Y. B. (2007). Outsourcing non-core assets and competences of a firm using analytic hierarchy process. *Computers & Operations Research*, 34 (12), 3592-3608. DOI: 10.1016/j.cor.2006.01.004.
- Hagedoorn, J. & Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy*, 32, 1365-1379. DOI: 10.1016/S0048-7333(02)00137-3.
- Hall, B.H. (1999). Innovation and market value. *NBER Working Paper Series*, w6984. Retrieved November 7, 2008, from <http://www.nber.org/papers/W6984.pdf>.
- Hamel, G. & Heene, A. (eds.) (1994). *Competence-based competition*. Chichester: John Wiley.
- Khurana, A. & Rosenthal, S. R. (1997). Integrating the fuzzy front end of new product development. *MIT Sloan Management Review*, 38 (2), 103-120.
- Kim, J.Y., Wong, V. & Eng, T.Y. (2005). Product variety strategy for improving new product development proficiencies. *Technovation*, 25, 1001-1015. DOI: 10.1016/j.technovation.2004.02.011.
- Kirner, E., Kinkel, S., & Jaeger, A. (2008). Innovation paths and the innovation performance of low-technology firms - An empirical analysis of German industry. *Research Policy*, 38 (3), 447-458. DOI: 10.1016/j.respol.2008.10.011.
- Kok, W. (2004). *Facing the challenge: The Lisbon strategy for growth and employment*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Koufteros, X. & Marcoulides, G.A. (2006). Product development practices and performance: A structural equation modeling-based multi-group analysis. *International Journal of Production Economics*, 103, 286-307. DOI: 10.1016/j.ijpe.2005.08.004.
- Lokshin, B., Van Gils, A. & Bauer, E. (2009). Crafting firm competencies to improve innovative performance. *European Management Journal*, 27 (3), 187-196. DOI: 10.1016/j.emj.2008.08.005.
- McEvily, S. K., Eisenhardt, K. M. & Prescott, J. E. (2004). The global acquisition, leverage, and protection of technological competencies. *Strategic Management Journal*, 25, 713-722. DOI: 10.1002/smj.425.
- OECD. (1997). *Revision of high technology sector and product classification. STI Working Papers 1997/2*. Paris: OECD.
- Paul, J. V. & Peter, J. W. (1994). Core competencies, competitive advantage and market analysis: forging the links. In Hamel, G. & Heene, A. (eds.), *Competence-based Competition* (77-110). New York: Wiley.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Prajogo, D. I., McDermott, P. & Goh, M. (2008). Impact of value chain activities on quality and innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 28 (7), 615-635. DOI: 10.1108/01443570810881785.
- Prašnikar, J. (2006). From Lisbon to "Lisbon". In Prašnikar, J. (ed.), *Competitiveness, social responsibility and economic growth* (2-18). Hauppauge: Nova Science.
- Prašnikar, J., Lisjak, M., Rejc Buhovac, A. & Štemberger, M. (2008). Identifying and exploiting the inter relationships between technological and marketing capabilities. *Long Range Planning*, 41 (5), 530-554. DOI: 10.1016/j.lrp.2008.06.005.
- Ravald, A. & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30 (2), 19-30. DOI: 10.1108/03090569610106626.
- Rothaermel, F.T. (2001). Research note: Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation. *Strategic Management Journal*, 22, 687-699. DOI: 10.1002/smj.180.
- Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business research*, 57, 518-532. DOI: 10.1016/S0148-2963(02)00318-1.
- Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much? *American Economics Review*, 75 (3), 341-351.
- Song, M., Droge C., Hanvanich S. & Catalone R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26, 259-276. DOI: 10.1002/smj.450.
- Stanovnik, P. & Kos, M. (2005). *Technology foresight in Slovenia*. Ljubljana: Institute for Economic Research.
- Swink, M. & Song, M. (2007). Effects of marketing-manufacturing integration on new product development time and competitive advantage. *Journal of Operations Management*, 25, 203-217. DOI: 10.1016/j.jom.2006.03.001.

- Tether, B. S. (2002). Who co-operates for innovation, and why - An empirical analysis. *Research Policy*, 31, 947-967. DOI: 10.1016/S0048-7333(01)00172-X.
- Tidd, J. & Bodley, K. (2002). The influence of project novelty on the new product development process. *R&D Management*, 32 (2), 127-138.
- Treacy, M. & Wiersima, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 71 (1), 84-93.
- Vorhies, D. W. (1998). An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 6, 3-23.
- Vorhies, D. W. & Harker, M. (2000). The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation. *Australian Journal of Management*, 25 (2), 145-172.
- Wang, Y., Lo, H. P. & Yang, Y. (2004). The constituents of core competencies and firm performance: Evidence from high-technology firms in China. *Journal of Engineering and Technology Management*, 21, 249-280. DOI: 10.1016/j.jengtecman.2004.09.001.

Tanja Rajkovič, B.Sc., is a Ph.D. student at the University of Ljubljana, Faculty of Economics. Her main research interests being innovation and technology management.

Janez Prašnikar, Ph.D. is a full professor of Economics at the Faculty of Economics of the University of Ljubljana (FELU). He is also the director of the Institute of South-east Europe at the Department of Economics, University of Ljubljana, a William Davidson Institute Research Fellow, a Visiting Professor at the Michigan University Business School, a Research Fellow at the Centre for Economic Policy Research in London, and a Director of the International Full Time Master Programme in Business Administration at the FELU. His research includes corporate governance, enterprise restructuring, privatisation and management in transitional economies.

Tehnološke, trženjske in komplementarne kompetence kot dejavniki inovacijske uspešnosti v slovenskih proizvodnih podjetjih

Članek obravnava inovacijsko uspešnost podjetij in njihove ključne kompetence, med njimi tehnološke, trženjske in komplementarne. Kompetence predstavljajo mreže različnih sposobnosti in drugih sredstev podjetja. To omogoča njihove primerjave tudi med panogami. Študija temelji na anketi, v kateri je sodelovalo 50 uveljavljenih slovenskih proizvodnih podjetij. Vzorec predstavlja njihovih 65 različnih proizvodnih linij. Na osnovi kazalcev inovacijske uspešnosti so opredeljeni trije segmenti podjetij. Uporabljena so orodja multivariatne analize, in sicer razvrščanje v skupine in analiza variance. Iz rezultatov je razvidno, da najbolj inovativna podjetja istočasno razvijajo tehnološke, trženjske in komplementarne kompetence. Ugotovitve so pomembne tako za podjetja, ki želijo uskladiti kompetence s svojo strategijo, kakor tudi z vidika ukrepov inovacijske politike v državah tehnoloških sledilkah.

Ključne besede: Tehnološke, trženjske in komplementarne kompetence; inovacijska uspešnost; tehnološki vodje in sledilci; inovacijska politika.

DOI: 10.2478/v10051-009-0006-1

Managers and Leaders in Organizations of a Post-transition Economy

Mojca Prevodnik, Roberto Biloslavo

University of Primorska, Koper Faculty of Management Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenia,
mojca.prevodnik@fm-kp.si, roberto.biloslavo@fm-kp.si

Managers and leaders are different figures within an organization but are also alike. During different stages of the organizational life cycle we sometimes need more manager-oriented people and at other times more leader-oriented people. However most of the time we need them both in order to achieve a balance within the organization. Slovenia is a post-transition economy, facing new challenges and opportunities therefore the need for leader-oriented people is expected to be huge. Nevertheless our research showed that in Slovenian profit and non-profit organizations, upper management positions have been occupied by manager-oriented people but at the same time a balance exists between the two roles. We also found out that managers and leaders perceive the success of their organisations in quite a similar way. An adapted Hickman's questionnaire together with a content analysis of subordinates' comments about how they perceive their organization was used to ascertain the differences between them and their superiors. By knowing how employees perceive their managers and how the latter perceive themselves and their organizations we can develop better approaches to management development in post-transition economies.

Key words: Manager, Leader, Post-transition economy, Slovenia

1 Introduction

Ever since Abraham Zaleznik published his famous article entitled "*Managers and leaders - are they different?*" in 1977, there has been an ongoing debate on this issue. Are they really so fundamentally different, as Zaleznik claims, or is this just another fad which will only cause confusion?

Going through the vast literature on this subject, we realized that this is not just another fad resulting from changes in the environment. The need for something new has emerged due to the changes in our society. The first was the need for someone who could gather people – establish a group of followers - and motivate them to take action. This was the birth of a leader. But then came the era of industrialization and the need for control and chaos reduction, and with it - the manager (Northouse, 2001; Sadler, 2003, Fairholm, 1998). But it seems that, in a hypercompetitive environment, more leader-oriented than manager-oriented people are needed, simply because of their cognitive and emotional characteristics (Sadler, 1988).

Many scholars have tried to define who the manager or the leader might be, what characteristics the two of them should possess, and which roles they should play in the everyday life of an organization, and all eventually came to the same conclusion. Although their roles differ we need them both to run a business properly.

2 A manager and a leader

2.1 The nature of a manager

Many definitions of a manager can be found in various sources. We can divide them into six groups, each with its own emphasis. The first emphasizes *reason or mind* (see Hickman, 1992), the second *authority* (see Bedeian, 1993), the third *resource coordination* (see Stoner et al., 1995), the fourth *mobilization* of people and other resources for successful performance (see Schermerhorn, 2001), the fifth *resource control* (see Kotter, 1990), and the last *tradition or maintaining the status quo* (see Tichy and Devanna, 1986). Therefore we can conclude that the manager is someone who uses authority and reason for efficient and effective problem solving and to mobilize, coordinate, and control organizational resources by the use of standardized procedures that are a part of organizational policy.

We can also find some similarities with Henry Mintzberg's definition of the manager's roles. Mintzberg (1989) wrote that the manager has a formal authority which determines his or her status and this leads to 10 roles managers find themselves playing. He divided them into three groups - interpersonal, informational and decisional. A successful manager - and this can be, according to Mintzberg (1989), a chief executive officer, vice president, bishop, foreman, hockey coach or prime minister – is one

who combines all ten roles and switches between them as necessary. Managers have to know their environment and therefore they form relationships according to their status mainly to get the information they need to make decisions about resources, tasks, goals, strategies or in fact about the future of the organization. As Schermerhorn (2001) wrote: "The managers of the 21st century will have to excel as never before to meet the expectations held of them and of the organizations they lead". And they will have to be global strategists, masters of technology, consummate politicians and leaders / motivators.

2.2 The nature of a leader

When defining a leader, scholars use words like *emotion, soul, change creation, creativity, motivation, and inspiration*. A leader is someone who includes emotion and soul in the everyday process of solving problems (see Hickman, 1992). Spending on resource allocation is not one of the leader's primary concerns, while doing the right thing is (Bennis, 1995). Leaders think "out of the box" and this is their talent. They usually create new opportunities because they understand their surroundings (see Townsend, 1995), and this is one of the reasons why employees follow them (see also Buckingham, 2005). They are energetic, passionate and inspirational and this builds up trust among individuals who are motivated into doing the right thing (DuBrin, 1997, see also Drouillard & Kleiner, 1996). If we blend these definitions together we could say that the leader is someone who includes emotion and soul in the process of motivating, inspiring, and encouraging individuals to be able to achieve audacious goals and bring about change.

Kets de Vries (1994) writes that leaders actually play two roles – charismatic and instrumental. They must have a vision of where the organization is going and at the same time they need to be able to channel organizational energy in the right direction in order to motivate people. Another thing is empowerment, which builds trust and commitment. These are the elements of the charismatic role. Kets de Vries (1994) emphasizes that "the combination of the charismatic role and the instrumental role can be very powerful: the charismatic aspect of leadership becomes more concrete and focused, while the instrumental part [organizational design, control and reward] becomes more flexible and human." These all are attributes of future leaders or, as Tichy and Sherman (1994) wrote: "In the new culture, the role of a leader is to express a vision, get buy-in, and implement it. That calls for open, caring relationships with employees, and face-to-face communication."

2.3 A manager and / or a leader?

Abraham Zaleznik (1977) wrote that "[...] managers and leaders are very different kinds of people". His argument is that when thinking about goals, about work, about relationships towards others, and about one's self, four major differences between the two roles appear. Managers see

goals as necessities; leaders see them as a reflection of their own visions and beliefs. In their relations to work, managers tend to be more practical or flexible – they try to sustain a balance in everyday tasks, as for leaders this does not work. Leaders try to be innovative and inspirational and that requires taking risks in order to get people's attention on important matters, which in the final stage may lead to efficient and effective decisionmaking. Managers build relationships according to their formal position in the organization. This leads to the conclusion that they like working with people, but at the same time leave their emotions out of it. They are more process-oriented. Leaders take relationships very personally. Empathy is their main ability which helps them understand individuals and how they perceive each matter they are faced with. Managers do not feel separated from the environment they live in, while leaders do. To put it in another way, managers work and at the same time belong to the organization; leaders do not, since they want to see the forest (i.e. the organization in relation to its environment) and not just an individual tree (i.e. the organization or an individual task). Managers seek stability and order, leaders seek change. Although Zaleznik described these two roles as being fundamentally different, he also wrote that organizations need both, in order to succeed (see also Kent, 2005). A similar point of view is that of Fairholm (Hughes et al., 1999), who wrote that organizations may need two different kinds of people – good managers and good leaders who do different jobs.

Some scholars are not so deterministic and say that, although roles differ, it is possible for some elements of an individual role to be found in the other. Therefore an individual could possess a combination of manager and leader characteristics (Daft & Noe, 2001). Although scholars who share this point of view do agree that one can have characteristics of the other and consequently can do the other one's job, they do not agree on "the who" that might be. Townsend and Bennis (1995) agree that leaders and managers are not as different as one would think, but on the other hand state that you can also be a leader while being a manager, and vice versa. On the other hand, Daft and Noe (2001) argue that "[s]ome managers may be good leaders, but not all good leaders are managers." The reason is the nature of the authority granted to managers and leaders. The authority of the former is formal, deriving from that person's position within an organization, while that of the latter is informal, deriving from personal sources. Armandi, Oppedisano and Sherman agree on the point of authority, but disagree when it comes to playing roles. In their opinion "[a] leader can be a manager, but a manager is not necessarily a leader", because managers seldom try to persuade people without using their formal authority (2003). Kotter (1988) agrees that we must not determine the roles, because they "are not mutually exclusive [and] [t]here is no logical reason why a person with the appropriate background and skills could not do both well in some situations."

Another group of scholars propose that the roles complement each other despite their differences. Some

of them explain that in fact new roles will evolve or have already done so, due to market changes and the nature of everyday work, and they are in fact a combination of a manager and a leader. Kotter (Hughes et al., 1999) and Hitt (1988) write about the “leader-manager”, Fletcher (2002) about the “management-leader” and Yukl (1998) about “managerial-leadership”; Sadler even wrote a book about it in 1988. Although creating new roles can be good for the job, we must not forget that if an organization wants to be successful in an unstable environment it has to have individuals who are good at both roles. Hooper and Potter (2000) explained that this is necessary if organizations do not want to fail due to a lack of vision, innovation and original thinking in today’s organizations, despite their having good management. Genevieve Capowski (1994) summarized the quotations of some experts who say that “yesterday’s leader was more of a ‘manager’ [a]nd what is called for today is a true leader.” Warren Bennis (1995) confirmed: “It’s very clear to me that failing organizations almost always fail because they’re over-managed and they’re under-led.”

We can conclude that organizations must have managers and leaders who, although different in their characteristics, skills, and ways of thinking, are at the same time very alike. It is not really important if the two roles are performed by one or two people, or who is at the top and who at the bottom, the most important thing is maintaining the balance between the two roles if organizations want to be and stay successful. Leavy and Wilson (1994) contend that “[t]he leader makes both an important contribution to the direction of the organization (its strategy) and also such actions can be linked directly to the economic performance of the firm. Leadership becomes the key factor in securing the assumed link between management as a process and organizational performance.”

3 The study

3.1 The purpose

As Central and Eastern Europe (CEE) continues to merge into competitive markets in the European Union (EU) and the global economy, the absorption of particular managerial practices by CEE firms allows for the observation of management theory in new settings while providing an insight into CEE institutional contexts (Meyer and Peng, 2005). During the economic transition of the 1990s, changes in management structures in the CEE were often modest or absent (Bojnec, 1999). Efficient and competitive firms continued to replace less efficient firms through 2000 (Bojnec and Xavier, 2004), and business cycles appeared to be following a relatively stable business cycle with a frequency of three to four years (Jagric, 2003). Slovenia has also conformed to ISO 9000, as the role of these standards is raising levels of quality in business (Markič, 2006). Since Slovenia signed the accession to the European Union (EU) in 2004, the period referred to as “the decade of transition” can now be deemed

over. The post-transition period is creating new economic challenges with increased competitive and presumably isomorphic pressure on management practices to mimic European and global competitors.

The transition and post-transition period can be linked to the theories of mechanism and organicism which are closely connected with the theories of management and leadership. As Terry wrote (1995) “[l]eadership theorists have relied primarily on organicism to describe the role and responsibilities of leaders in complex organizations while mechanism has been the theory of choice used to describe the role and responsibilities of managers as well as to differentiate management from leadership”. Or to put it in another way, managers tend to see the organization as an instrument, as a means of achieving the owner’s objectives, while leaders see it more as a political organism, as a living entity composed of different stakeholders with their needs and values (see Morgan, 1997). In the transition period more hard work had to be done in order to bring organizations to a higher level of performance, to become competitive and achieve results, i.e. the owner’s objectives. The consequence of this was the focus shifted to efficiency, cost reduction and return on investment as the main measure of organizational success. Therefore more manager-oriented people were needed who were not afraid to use their formal authority as a means to persuade subordinates. Followers were approached with the intent to exchange one thing for another and when the transaction ended so did the relationship (transactional leader or manager; Burns, 1978). But the new era, the post-transition period, arrived and new needs emerged. Organizations still have to be efficient in order to make a profit but if they want to be competitive and make even more profit they have to have a vision, they have to be creative and they have to be effective. Fullan (2001) stated that “[t]he more complex society gets, the more sophisticated leadership must become. Complexity means change, but specifically it means rapidly occurring, unpredictable, non-linear change.” If an organization is a living entity made up of various stakeholders with their interests, needs and values, you need people who can bind this variety into an organism that performs great results. And for that reason more leader-oriented people at the upper levels of organization are needed. Burns (1978) named such a leader a transformational leader who “looks for potential motives in followers, seeks to satisfy higher needs, and engages the full person of the follower”. And the result of this process is “a change in the level of commitment and increased capacity for achieving the mutual purposes” (Stewart, 2006).

For all the aforementioned reasons we suppose that

1. In the post-transition period “managers” in Slovenian organizations are likely to be more leader-oriented than manager-oriented but a balance between the two roles exists;
2. Consequently, Slovenian organizations are perceived more as organisms than mechanisms.
3. Subordinates view superiors differently than the latter perceive themselves.

4. Managers and leaders have different perceptions of the success of the organization they run.

Therefore the main purpose of our research was to ascertain the ratio of the two roles within Slovenian profit and non-profit organizations, the relation between an individual role and the view of the organization, and the relation between an organization's performance and the prevailing role of its "managers".

3. 2 Methodology

The research was carried out in 54 randomly selected Slovenian organizations (15 non-profit) with a maximum of 50 employees in 2007. The response rate was 53.7% (29 organizations) with 116 people participating (male = 60, female = 56). Questionnaires were sent to employees in middle and upper management. The aim of our research was to gather data in a slightly different way than usual. Since every superior has his or her subordinate(s) we had to find a pair who would be willing to participate in order to gain useful data for further interpretation and comparison. First, we asked the subordinates to describe their superiors and at the same time superiors described themselves. The questionnaire was specifically designed for each hierarchy position. And second, when the questionnaires were filled in, we asked subordinates to comment on the differences which appeared between their perception of their superior and the superior's perception of him- or herself: 56 out of 58 replied, and based on content analysis of this data, we were able to further confirm our prior conclusions.

For the purpose of our research Hickman's questionnaire (1992) was adapted. Although some might see it as old, the questionnaire proved itself to be useful and valid in prior research (see Prevodnik, 2004). Hickman was able to determine the individual's role with 36 questions using two possible answers, of which the first represents a manager-oriented and the second a leader-oriented view (i.e. I enjoy being, a) organized, or b) flexible; I think about business strategy in terms of, a) a specific plan, or b) a broad vision). Therefore we used them in the first part of our questionnaire, which consisted of three parts. One question was added to Hickman's questionnaire in order to verify the individual's understanding of the organization and at the same time confirm our hypothesis on the relation between an individual role and the view of the organization (i.e. I see my organization a) only as a means of achieving the owner's objectives, or b) as a living entity composed of different stakeholders and their interests). We used a six-point Likert-type scale ranging from 1 (strongly manager-oriented) to 6 (strongly leader-oriented)

ted) to be able to interpret the results from a broader perspective.

The second part consisted of two questions about the type of the organization and the individual's perception of organizational success. The former had three possible answers – profit, non-profit, other. The latter would enable us to test if there are any differences between superior and subordinate perceptions of how the organization performs. We gave 6 possible answers, ranging from 1 (very successful) to 6 (very unsuccessful).

The last part contained questions concerning some general data about the individual characteristics of the participant (gender, age, education, work position).

3. 3 Findings

The results showed that 34% of all superiors in our sample were chief executives and 66% middle managers. The majority of those in chief executive positions are men (the ratio is 19 : 1), but more women take middle management positions (21 : 17). To be able to determine the individual's role and make further comparisons, we calculated the average of all the answers of an individual participant in the first part of our questionnaire and divided it by the number of questions. Analysis of the superior's sample yielded interesting results (see Table 1).

Chief executives described themselves as more manager- than leader-oriented. When looking at middle management positions we can conclude that middle managers are in fact leaders, with 63% of all middle managers in our sample being leader-oriented. This is not so surprising if we derive this conclusion from the findings on personality traits (e. g. Jaques, Bennis and Nanus, Hickman, Capowski, Kouzes and Posner, and others), from the nature of everyday tasks and the nature of the role and also from our previous research (see Prevodnik 2004). At this point we could say that managers are more suitable for upper management positions, as are leaders for middle management positions and that a kind of a balance between the two roles does exist. We also supposed that Slovenian organizations are likely to have more leader-oriented people in the post-transition period and this in general is true. But we must not forget that the environment is changing rapidly and new needs are emerging. Judging by the superiors' answers, the post-transition period has evidently not brought any changes in (the upper levels of) Slovenian organizations.

The organization is a living entity in which individuals meet and work. They are differentiated according to their position and roles. However the quality of the relationship between a superior and a subordinate is of critical importance and has a salient influence on the organiza-

Table 1: Superior – a manager or a leader?

	Manager (n = 29)	Leader (n = 29)
CEO (n = 20)	15	5
Middle manager (n = 38)	14	24

Table 2: Different perceptions of the superior's role

		Subordinates		
		Manager	Leader	Total
Superiors	Manager	22	7	29
	% within Subordinates	62.9	30.4	
	Leader	13	16	29
	% within Subordinates	37.1	69.6	
Total		35	23	58

tional climate and the success of the behavioral processes (i.e. decision making, communication, learning) if not also on its final success. Therefore we analyzed the answers of 58 subordinates (male = 24, female = 34), aiming to discover how they perceive the role of their "boss". The analysis showed a different point of view (see Table 2). The ratio between the two roles was equal when superiors described themselves, but subordinates thought otherwise, namely that among the superiors there are more managers than leaders.

Table 2 shows that in 7 cases subordinates assessed their superiors as leaders instead of managers and in 13 cases as managers instead of leaders. Our third supposition was correct. Subordinates do perceive their superiors differently. Statistical analysis shows a correlation between the two variables (see Table 3).

To broaden our interpretation we asked the subordinates to explain the differences that appeared. Based on their written answers we can conclude that the main reason for the difference in how they perceive the superior's role is the way in which the organization is viewed – as an instrument or as a political organism. Almost 30% of the participants specifically mentioned that the organization and its employees are used merely to satisfy the needs and interests of the owners (i.e. employees as the organization's assets). Where the idea of the organization as an instrument prevails it is typical to have a sophisticated control system and low level of trust and cooperation

between managers and employees (Morgan, 1997). This can be the main reason why some subordinates characterized their superiors as managers. We aimed to get similar results from statistical analysis. Therefore we used the t-test to compare the arithmetic means of the variables (the two roles and the view of the organization). The descriptives show that managers see the organization more as an instrument ($m = 3.53$), but leaders see it more as an organism ($m = 4.35$). Standardized errors of both means are relatively small and therefore we can conclude that our sample is sufficiently representative (see Table 4).

Our second supposition was also correct. With the results from the t-test we can confirm that the individual role impacts on the view of the organization (see Table 5). Levene's test for equality of variances reveals that we can assume the variances to be equal ($\text{sig.} = 0.950$). Further on, the second significance tells that we can conclude that there is a difference in how the organization is perceived, depending on whether you are a manager or a leader. This difference is statistically important ($t(114) = -3.036$, $p \leq 0.05$).

This also confirms statements in the literature that the view of the organization is closely connected with its leadership / management (Bolman and Deal, 1997; Terry, 1995). We can conclude that subordinates' perceptions in their written statements of the present state in organizations are quite accurate.

Table 3: Superiors and subordinates disagree

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearsons Chi-square	5.836 ^(b)	1	0.016
Continuity Correction	4.611	1	0.032
Likelihood Ratio	5.958	1	0.015
N of valid cases	58		

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11.50.

Table 4: The role and view of the organization

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
View of organization	Manager	64	3.53	1.389	0.172
	Leader	52	4.35	1.507	0.209

Table 5: T-test for the role and view of the organization

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
View of organization	Equal variances assumed	0.04	0.950	-3.036	114	0.003
	Equal variances not assumed			-3.008	104.795	0.003

Only the best organizations made it through to the post-transition period and are successful. Assuming from our results that managers were superiors in these organizations and they measure the success in ROI and capital. Leaders shouldn't. We therefore supposed that there are differences in their perceptions of success. The 6-point Likert-type scale was used to assess organizational performance (1 = very successful, 6 = very unsuccessful). The independent sample t-test was used to determine whether or not there are any differences. (see Table 6).

The comparison of superiors' answers showed no significant difference in the answers between the two roles. Managers are slightly more critical and see organizations somewhere in the middle of successful performance ($m = 2.38$, $SE = 0.175$), while leaders see them as successful ($m = 2.21$, $SE = 0.181$). This is in line with the competencies and characteristics of the individual role. Because managers tend to be more realistic and analytical it is expected they will have more a critical view on the current results of the organization they run. But further analysis of Levene's test and the t-test confirms that our forth supposition was false ($t(55) = .656$, $p > 0.05$). This result can be connected with our conclusion on the different perceptions of the superiors' role.

4 Discussion and conclusion

Within the limitation of our study we can conclude that in Slovenia chief executives are more manager- than leader-oriented. However we can also infer that there is a kind of balance between manager-oriented chief executives and leader-oriented middle managers. At this point in our research we cannot give a final answer as to why and how this situation developed or has not changed. But one of the possible answers could be the state's influence as a majority owner of our biggest and most successful companies or as a distributor of financial resources and as the most important factor shaping the new business environment. However our conclusions are in line with

the research done by Ursic and Mulej (2005) who found that:

1. In Slovenia so many new companies were established and so many of the old ones collapsed or disappeared, that the knowledge of management practice from the past no longer works due to changes in the socio-economic order, the market, and in organizational forms;
2. More than 99% of all business entities in 2003 in Slovenia can be classified as micro, small, or medium-sized companies with a very limited democratic model of management and with little interest in innovation beyond the limits of technological innovation.

We can guess that in the transition period from the old self-governing mentality, Slovenian organizations needed executives who were able to squeeze the costs along the value chain by bringing efficiency to the position of an organization's mantra, and focus employees' attention towards return on capital as a main measure of the organization's success. To do this job, manager-oriented people were the best option. However, as the external environment changes, bringing new market challenges, Slovenian organizations would probably need more leader-oriented executives in the future (see also Kovač and Bertoneclj, 2007).

Although we consider this to be a post-transition period, the world today is in recession. Changes are occurring all around us every day and we do not have time to adjust. Decisions have to be made quickly and they are usually very complex. Stewart (2006) wrote that "[t]he challenge for leaders is to move from the bureaucratic system of managing people to a professional system marked by shared problem-solving and decision-making". This means that now it is time to empower people in order to increase the autonomy, motivation and personal commitment of all employees. What we are seeing nowadays is the very opposite. The owners want bigger profits, managers a bigger pay check with all the bonuses, employees fear for their jobs and banks do not want to distribute/lend money because there is none or the customer is not the right one. Big conglomerates vanish and

Table 6: Perception of organizational performance – based on superior's roles

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Success of organization	Manager	29	2.38	0.942	0.175
	Leader	28	2.21	0.957	0.181

with them thousands of small organizations. Innovation is minimal or at least is not moving in the right direction. There is absolutely no-one to bind these sides together. Who would be the right "man" for this job? We wrote that managers seek order and stability and leaders seek change because in these environments they can perform well and give their best results. This does not mean that all managers have to disappear, but let the leaders take their place for a while and vice versa.

5 Limitations of the study and suggestions for future research

Our main purpose was to acquire various data which could help us form an opinion on the present state in Slovenian organizations regarding management and leadership. Management and leadership theory have developed in their own separate ways and now it is time to bring them together. The data gathered through this questionnaire and subordinates' comments will be useful for further developing the theory and practice of management and leadership, even within the limitations of our sample. We believe that in order to help organizations to be and stay successful in the new post-transition economies we need first to understand what perception about management and the organization the people inside organizations have, before we try to draw any conclusions and give advice based only on our prior experiences and cultural background.

Our suggestions for future research are:

1. The question of the relationship between superior and subordinate is an interesting one. What are the main factors driving the creation, upkeep, growth and breakdown of relationships? What impact does this relationship have on organizational performance?
2. The global recession and the manager / leader is another interesting topic to explore. Three different views can be observed: economic (organizational performance), psychological (values, needs, interests) and sociological (culture).
3. Although some scholars have tried to determine the characteristics of the individual role, a lot is still unknown. Which are individual and which are common? Do they differ in different cultures (like national) or different type / size of organizations?

References

- Armandi, B., Oppedisano, J. & Sherman, H. (2003). Leadership theory and practice: a "case" in point, *Management Decision*, 41(10): 1076-1088.
- Bedeian, G. A. (1993). *Management*. 3rd Ed., The Dryden Press, Orlando.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York.
- Bennis, W. & Townsend, R. (1995). *Reinventing Leadership: Strategies to Achieve a New Style and Empower your Organisation*, Piatkus, London.
- Bojnec, Š. (1999). Privatisation, restructuring and management in Slovene enterprises, *Comparative Economics Studies*, 41(4): 71-102.
- Bojnec, Š. & Xavier, A. (2004). Entry and exit in transition economies: the Slovenian manufacturing sector, *Post-Communist Economy*, 16: 191-214.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1997). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*, 2nd edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Buckingham, M. (2005). Managers and Leaders, *Leadership Excellence*, 22(12): 5-6.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Capowski, G. (1994). Anatomy of a Leader: Where are the Leaders of Tomorrow?, *Management Review*, 83(3): 10-17.
- Daft, R. L. & Noe, R. A. (2001). *Organizational Behaviour*, Harcourt, Inc., Orlando.
- Drouillard, S. E. & Kleiner, B. H. (1996). "Good" leadership, *Management Development Review*, 9(5): 30-33.
- DuBrin, A. J. (1997). *10 Minute Guide to Effective Leadership*, MacMillan spectrum/Alpha books, New York.
- Ellis, S. & Dick, P. (2003). *Introduction to Organizational Behaviour*, 2nd Ed., McGraw-Hill Education, Berkshire.
- Fairholm, G. W. (1991). Values Leadership: Toward a New Philosophy of Leadership. In: Hughes, R. L., Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. (1999). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 3rd Ed., Irwin McGraw Hill International Ed., Boston.
- Fairholm, G. W. (1998). *Perspectives on Leadership: From the Science of Management to Its Spiritual Heart*, Praeger, Westport.
- Fletcher, D. S. (2002). *Understanding Organizational Evolution: Its Impact on Management and Performance*, Quorum books, Westport, Conn.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Hickman, C. R. (1992). *Mind of a Manager Soul of a Leader*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Hitt, W. D. (1988). *The Nature of Leadership*, Battele Press, Columbus, Ohio.
- Hooper, A. & Potter, J. (2000). *Intelligent Leadership: Creating A Passion for Change*, Random house, London.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. (1999). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 3rd Ed., International Ed., Irwin McGraw Hill, Boston.
- Jacques, E. (1976). *A General Theory of Bureaucracy*, Heinemann, London.
- Jagric, T. (2003). Business cycles in central and east European countries, *Eastern European Economics*, 41: 6-23.
- Kent, T. W. (2005). Leading and managing: it takes two to tango, *Management Decision*, 43(7/8): 1010-1017.
- Kets de Vries, M. F. R. (1994). The Leadership mystique, *The Academy of Management Executive*, 8(3): 73-92.
- Kotter, J. P. (1988). *The Leadership Factor*, The Free Press, New York.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*, The Free Press, New York.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1995). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Kovač, D. & Bertonec, A. (2007). Model merjenja podjetniškega potenciala z menedžerskimi kompetencami, *Organizacija*, 40(4): A98-A103.
- Leavy, B. & Wilson, D. (1994). *Strategy and leadership*, Routledge, London.

- Markič, M. (2006). Process innovation: a precondition for business excellence, *International Journal of Innovation and Learning*, 3(5): 455-467.
- Meyer, K. E. & Peng, M. W. (2005). Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources, and institutions, *Journal of International Business Studies*, 36(6): 600-621.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, New York.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*, Sage, Thousand Oaks.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and Practice*, 2nd Ed., Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.
- Prevodnik, M. (2004). Manager in vodja – Katera vloga prevladuje v slovenskih podjetjih? Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Sadler, P. (1988). *Managerial Leadership in the Post-industrial Society*, Gower, Hants.
- Sadler, P. (1997). *Leadership*, Coopers & Lybrand, London.
- Sadler, P. (2003). *Strategic Management*, 2nd Ed., Kogan Page, London.
- Schermerhorn, J. R., Jr. (2001). *Management*, 6th Ed., John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood, *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54(26): 1-29.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E & Gilbert, D. R., Jr. (1995). *Management*, 6th Ed., Prentice Hall, Inc., Engelwood Cliffs.
- Terry, L. D. (1995). The Leadership-Management Distinction: The Domination and Displacement of Mechanistic and Organismic Theories, *Leadership Quarterly*, 6(4): 515-527.
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Tichy, N. M. & Sherman, S. (1994). *Control Your Own Destiny or Someone Else Will*, Harper Business, New York.
- Ursic, D. & Mulej M. (2005). Theory and practice of management concepts: Slovenia's experience, *Journal of Management Development*, 24(10): 856-878.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organizations*, 4th Ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different?, *Harvard Business Review*, 55(May-June): 67-78.

Mojca Prevodnik obtained her master degree in the field of entrepreneurship from University of Ljubljana, Faculty of Economics. She works as a teaching assistant at the Faculty of management, University of Primorska in the field of general, strategic, knowledge and sport management and management decision making. These also are her research areas.

Roberto Biloslavo obtained his PhD in the field of expert systems and strategic management from University of Ljubljana, Faculty of Economics. He works as an associate professor at the Faculty of Management, University of Primorska in the field of general, strategic and knowledge management. His work experience includes the development of executive information systems, marketing and leading small business systems. His research work focuses on KM, strategic decision making, and strategic management of professional service firms.

Manager in vodja v organizacijah post-tranzicije

Manager in vodja sta dve različni vlogi v organizaciji, a hkrati tudi podobni. Organizacija v različnih razvojnih fazah potrebuje enkrat osebe, ki so bolj managerji, drugič pa osebe, ki so bolj vodje. Čeprav v bistvu potrebujemo obe, če želimo v organizaciji obdržati ravnotežje. Slovenija je država v posttranzicijskem obdobju in kot taka se dnevno sooča z izzivi in priložnostmi iz okolja. Tako bi glede na karakteristike obeh vlog pričakovali, da bo na vodilnih položajih prevladovala vloga vodje. Kljub temu pa je raziskava v slovenskih (ne)pridobitnih organizacijah pokazala drugačno sliko. Vodilne položaje zasedajo managerji, čeprav pa v organizacijah obstaja ravnotežje med vlogama. Ugotovili smo tudi, da managerji in vodje uspeh organizacije zaznavajo podobno. Za potrebe raziskave smo prilagodili Hickmanov vprašalnik, ki nam je skupaj s komentarji anketirancev služil za pridobivanje podatkov in analizo. Z ugotovitvami iz raziskave lahko razvijemo nove pristope razvoja managementa oziroma vodenja organizacije v državah posttranzicije.

Ključne besede: manager, vodja, posttranzicija, Slovenija

Some Aspects of the Health-Care Institutions Management in Slovenia

Jaka Vadnjal, Jurij Bernik, Andrej Baričič

GEA College of Entrepreneurship, Kidričevo nabrežje 2, 6320 Piran, Slovenia
jaka.vadnjal@gea-college.si

Not much has research has so far been done into the peculiarities of health-care organization management. The motivation was to explore the possible perspectives of the health-organization management system in comparison to other business forms. The hypotheses were tested through a questionnaire that was mailed to managers in health-care institutions. It has been confirmed to a certain degree that managers with a medical training background have different managerial scopes, oriented more to their own profession, including economics of their organization, need for enhanced knowledge and, their managerial style. The implications of the study are at two levels. The future design of training programs for top and middle management institutions will be influenced by the results and findings. At the other level, the implications are expected to arouse interest in the field of multidisciplinary education course design as well as some providing possible background for development of business consulting services in the field.

Key words: Health-care, management, leadership, education and training, consulting

1 Introduction

Management as a professional discipline has achieved an extremely high level of development in the last fifty years. Regarding the high market pressure upon company efficiency, many effective management approaches and tools have been developed, mainly in management of profit-oriented organizations. The best practices from the management in for-profit organizations have been transferred, also into the non-profit sector, mostly in the fields of social activities, education, health-care, culture and arts and other traditional non-profit, above all, service activities. Consequently, research into management and leadership practices has been very intensively shifted from the profit sector into management styles and practices of non-profit organizations.

Growing aged populations in developed west countries are increasing, while though the development of medical science and health-care is becoming a more relevant and popular sphere of interest for research and investigating. Health-care management is becoming also a scientific discipline. More and more high-profile managers are being hired for top management in health-care organizations (Swayne et al., 2006).

Within this particular study, management and leadership in the Slovenian health care organization have been investigated, being one of the first research attempts in this field, while previous efforts were more focused on the public health-care system reform (Markota et al.,

1999) and privatization of the (Švab et al., 2001). Mainly, public health-care organizations, hospitals and community health centres were involved in this particular study. Managers' relationship to the mission and goals and their relation to health-care organization development were investigated. The possible high level of differences in management style and behaviour between medical doctors and managers of other professions were tested while recognising the unavoidable need for both types of profiles engaged in the health care processes to demonstrate improved patient outcomes (Grumbach and Bodenheimer, 2004). The demand for new knowledge and skills, education and, training programmes and the demand for consultancy were tested as well.

The health-care system has been predominantly kept public, both in the respect of state-level organization and financing as a legacy of the previous socialist political system in which broad public availability of basic health-care services was recognized as one of the main pillars of the social welfare state. The public health-care system has been organized on three levels, having more than 60 'health-homes' in every town, 12 smaller regional hospitals and 2 large clinical hospitals. Privatisation entered the system back in 1992, however, up-to-date it still accounts for only a minor proportion of health services delivered. It has been only in the last decade when, due to demographic and social changes, the questions of efficiency have been raised and preliminary needs for changes in managerial approaches, both at system and micro level, have evolved. Traditionally, medical doctors were

preferably appointed to perform both types of positions, in policy-making role and as managers of health-care institutions. Professional expertise seemed to be perceived as more important, compared to managerial skills and competences. However, with the evolving needs for diminishing inefficiencies, the traditional barrier to employing non-medical managers into the health-care system has started to be lowered. In the present study, the aim was to investigate the possible differences in views of the doctors-managers versus managers of other professional and educational backgrounds.

After the introduction chapter, some research literature is reviewed in order to set a conceptual framework and to derive research propositions. Data collection with sampling procedure and demographic data is discussed in the third chapter. Results from the survey are analyzed in the fourth chapter, followed by conclusions and implications in the find one.

2 Literature preview and propositions

The review of European health management research was undertaken over a 10-year period (1995 to 2005), to produce an account of the state of research, including its quality, range and any gaps; and to assess the implications of the research, its potential for uptake by policy bodies and the need for future research and the direction it might take. To identify relevant research studies and bodies of work, two methods were employed: (1) a standard database search and (2) special request to members of the European Health Management Association. The results from the database search yielded a modest flow of relevant material (at least in terms of the definition of health management employed). Only 63 relevant journal articles were finally selected out of 1047 identified. Very few have focused explicitly on mainstream management issues in health care. Two main conclusions emerged: (1) there exists only limited original research in the area of health management, and (2) health management appears to be an underdeveloped research area throughout Europe (Hunter and Brown, 2007).

Pettersen and Hofoss (2000) argue that recent developments in health services in the local arena have challenged the theoretical and applied scientific basis for both public health medicine and management. During the 1990s, although public health physicians in Norway increased in number, they worked less with public health, as well as public health management. The effects of these developments on public health management are largely unknown. Public health physicians' involvement in management was studied, and also their self-reported managerial competence. Physicians reduced their administrative tasks and evaluated their own managerial competence rather conservatively. Many had supplementary training in management in addition to their medical education and specialty training. This need may be most intensively expressed in the field of finance and accounting, which is similarly also reported by Magnus et al. (2000) and Lindrooth et al. (2006). Public health physicians may be

fading out of management. To address this, there is a need for development of both public health management training programmes and provision of adequate resources for managerial activities (Pettersen and Hofoss, 2007).

Customer capital is a value generated and an asset developed from customer relationships. Successfully managing these relationships is enhanced by the knowledge management infrastructure that captures and transfers customer-related knowledge. The execution of such a system relies on the vision and determination of the top management team (Ammenwerth et al., 2003). The health care industry in today's knowledge economy encounters similar challenges of consumerism as its those of business sector. Developing customer capital is critical for hospitals to remain competitive in the market (Groene et al., 2005). The top management team incorporated the knowledge process of conceptualization and transformation in their organizational mission (Desmidt and Heene, 2007). The market-oriented learning approach promoted by the top management team helps with the accumulation and sharing of knowledge that prepares the hospital for the dynamics in the marketplace. Their key knowledge advancement relies on both the professional arena and the feedback of customers (Liu and Lin, 2007).

Most health care organizations are operating under an "old paradigm", wherein the needs of physicians and third party players drive the organization. In the current competitive health care markets, executives need to focus more directly on their increasingly assertive and knowledgeable patient customers. Practices of the best guest-services organizations may be transferable to health services organizations. If climates that facilitate such practice are related to improved patient safety and employee satisfaction, proactive, patient-oriented management of the work environment can result in improved patient, employee, and organizational outcomes (Ford and Fottler, 2000). In the years ahead, health care organizations will continue to face numerous challenges from longstanding and currently unresolved issues and new and emerging trends (Carrigan and Kujawa, 2006).

There has been much innovation in primary care in the past few decades. Today's preoccupation with cost shifting and cost reduction undermines physicians and patients. Instead of this, health care reform must focus on improving health and health care value for patients (Porter and Olmsted Teisberg, 2007). Improved quality indicators are not correlated with higher cost, as often perceived by managers, but actually bring higher value to patients (Fireman et al., 2004).

Although external and systemic constraints for health care organizations are relevant for their managerial evolution, there is also evidence that organizations operating under the same external pressures reach different levels of maturity. The main drivers for managerial development are characteristics of the actors involved: their motivation, leadership, and commitment; the quality of relationships among the main actors; and how the resources dedicated to managing change are used (Hoff, 1999), which brings an inevitable uncertainty that might be the hardest lesson

to learn (Berg, 2001). Additional characteristics appear to be communication skills, desire for self-development, self-knowledge and coping (Hyrkäs et al., 2005). Given these criteria, any organizational strategy and goal seems to be achievable. Managers have to consider the management of the relationship with professionals as the key success factor for implementing change (Tsisis and Harber, 2008). Managerial leadership has to be diffused in the organization, both in the vertical and horizontal dimensions, and become part of its culture targeting three important groups: senior leaders, team leaders, and front line staff and facilitating change management (Pronovost et al., 2006). However, employees prefer managers with more clearly expressed leadership behaviour than the managers themselves prefer and demonstrate (Sellgren et al., 2006). Innovations need a medium or long-term perspective to become widely applied, and this requires a strong commitment which is related to managerial stability. Resources for innovation are to be considered a critical driver for fostering the relationship between managers and professionals (Longo, 2007).

Shifts in the environment can compel health care organizations to change their strategies. However strategic change frequently fails, because individuals do not adopt the behaviours necessary to successfully implement the new strategy. Successfully implementing a strategic change often requires getting individuals to change their behaviours. Leaders can enhance the results of the change by working to develop general norms, such as teamwork and tolerance for mistakes, thus increasing general readiness for change within the group (Caldwell et al., 2008).

According to the findings reported in the literature and according to authors' knowledge of the characteristics of managers of health-care institutions, the following four propositions were postulated about the differences between medical and non-medical background managers from the perspective of management and leadership style and their organizations' development, which is the main research paradigm of the present study:

P1: Medical doctors develop different, more employee-oriented managerial and leadership styles than managers in other professions (Carrigan and Kujawa, 2006; Sellgren et al., 2006).

P2: Other managers value higher the economic and financial achievements of their institutions (Fireman et al., 2004; Lavis et al., 2005).

P3: Medical doctors generally feel a higher degree of lack of expertise in different fields than do general managers (Grumbach and Bodenheimer, 2004; Magnus et al., 2000).

P4: Medical doctors and other managers demand different levels of outside expertise and other forms of assistance, particularly education and training (Lindrooth et al., 2006; Marquis and Huston, 2008).

3 Data and methodology

The database of 210 Slovene health-care organisations was established by the GEA College sales department in

the period 2007-2008 for the purpose marketing training programs targeted on managers of health-care institutions. A compilation of sources was used: publicly available data was complemented with some opportunistic sampling. Not only institutions, but also the names of key personnel together with their affiliations were included in the data base. University medical centres, hospitals, community health centres, institutions of public health, institutions and rehabilitation centres, private firms from health-care sector were included, so both the public and private the health-care sectors were involved. In the first stage, the propositions were tested through a questionnaire that was mailed to top and middle managers of these institutions. There could have been more than one targeted person from the same institution and all mail was personalized to a particular respondent. The envelope with the questionnaire was supplemented by a stamped return envelope with printed sender's address, which has been evidenced in some previous research to be a potential measure for increasing the possible response-rate (Pettersen and Hofoss, 2007) in this particular target group. The questionnaire was sent out in April 2008, allowing respondents two weeks' time for responses. The responses were collected by the administrative office at the institution which is authors' affiliation and was at the same time the sponsor of the research. Before being sent out, the questionnaire was tested by a group of participants (12 people) at a short two days' management seminar on public procurement rules for health-care institutions. Only some minor changes were made after the testing.

The anonymity, both confidentiality of records and non-disclosure of identities, was ensured in the covering letter, explaining that the research interest was in the aggregate opinion of the targeted population, rather the individuals' opinions. Thus, no follow-up was possible. An invitation to provide the respondent's contact details was provided for those who wished to receive a copy of the research report. The intent about research was publicly explained to the training courses participants, and an open invitation was put forward to include more respondents if they had wished. The intention to present the methods and findings at conferences and publish them in scientific journals was clearly revealed. Thus, it is believed that main ethical directions in social science research, according to SRA (2003), were respected in this particular study.

Altogether 47 responses were received out of 210 questionnaires sent out, which is 22 % and, this represents the analyzed sample in the research. The response rate is somehow expected from some literature sources, such as Floyd et al. (2005), who reported a 21 % response rate in a semi-comparable study among physicians. The sample size may by no means be interpreted as significant for the whole population, however, it can be argued that it provides a satisfactory quantity of data to explore into the main research question which does recognize the possible profession-based differences in managerial approaches of the respondents. The possible non-response bias on professional background of the respondents was not tested, due to the lack of data about professional background in

the sample database. This variable was introduced in the questionnaire.

The questionnaire was divided into four parts: (1) questions about managers and organisations (15 questions); (2) mission and goals in organizations (9 questions); (3) leadership styles (27 questions) and (4) organisation development (60 questions). The questionnaire included 111 questions. It was printed on two double-sided sheets of paper to increase the perception of a short questionnaire. In the first, second and, third part of the questionnaire the level of agreement with statements on the 5-level scale (1-strongly agree, 2-agree, 3-neither agree nor disagree, 4-disagree, 5-strongly disagree) was tested. The fourth part asked about the level of importance of several issues on 5-point scale (1-very important, 2-fairly important, 3-important, 4-less important, 5-not important).

Managerial style of leadership was tested by Likert methodology. In the first step, managerial styles and leadership approaches were tested for the whole sample. Further, possible differences in management style and behaviour between medical doctors and managers of other professions were investigated. For testing statistical differences between medical background managers and managers of other professions, classical statistical methods and standardised statistical tools (t-test for means of parametric variables, χ^2 -test of contingency tables for distributions of non-parametric variables) were used (Hussey and Hussey, 2006).

4 Results

4.1 Survey demographics

Within the requested time period, which was two working weeks, 47 questionnaires were mailed back. A brief look at the positions which the respondents hold in their health-care organizations shows that a vast majority of them are general managers (52 %), followed by deputy general managers (19 %) and medical directors (10 %). The chief nursing officer respondents account for 7 %,

thus making the top management of the organizations to be represented by 88 % of the analyzed sample, and therefore indicating that the study is limited to top management in the health-care sector. Interestingly, middle managers were represented by 25 % in the whole sample, while being only 12 % among respondents, which may hint at a certain non-response bias within this group of managers. There were more women (62 %) compared to men (38 %) among respondents, although the sample was highly balanced with even more men (51.4 %) which may be explained by the possibility of a non-response bias among men participants in the study. Because this was not a purpose of the study, the demographics of the affiliating institutions of the respondents are not discussed at this point.

On average, managers were 48 years old ($SD=7.67$). Generally, it was expected that we would be dealing with a highly educated population, 93 % of them holding at least university degrees, while 17 % even hold postgraduate degrees. From the sample it is evident that a medical background is still a preferred educational qualification when appointing directors of health-care institutions. Apparently, 60 % of participants took medical training at the university level (i.e. medical doctors), followed by people with a business studies background (26 %), and lawyers (7 %). The remaining participant held an engineering degree. On average, they have 23 years of working experience ($SD=7.77$), out of this they spent 11.6 ($SD=7.90$) years in managerial positions. More than one third of respondents (38 %) directly supervised more than 100 employees, while the second most numerous group was the one supervising less than 10 employees (24 %), which may point to a possible different level of delegation of control among participating organizations. This may be further confirmed by comparing the distributions of number employees in the organization and directly subordinated employees to respondents ($\chi^2 = 35.66$; $DF = 4$; $\alpha = 0.05$), where no statistical match was evidenced. The respondents in the study seem to be hard-working people, because 55 % of them spend more than 50 hours

Table 1: Differences in opinions regarding mission and goals

	Medical background	Other professions	P
Economic and financial success is important for the organisation.	1.36	1.18*	0.09
Rewards on the basis of jointly defined goals are a predominant means of motivation in the organization.	2.44*	2.82	0.10
All employees are in the function of supervision and control.	3.16	2.59**	0.02
There is a high level of competitiveness among employees at work.	3.40	2.94**	0.04
There is no management team in the organization.	4.36	3.06**	0.00

Notes: Likert scale: (1)–strongly agree, (5)–strongly disagree; statistical significance (*) $p < 0.1$; (**) $p < 0.05$

Source: Own research and calculations, 2008

per week in their institution (the standard working week in Slovenia is 40 hours).

The propositions were tested through two blocks of questions covering (1) organizational mission and goals (Grumbach and Bodenheimer, 2004; Fireman et al., 2004; Desmidt and Heene, 2007), (2) managerial styles and organizational learning development (Carrigan and Kujawa, 2006; Lindrooth et al., 2006; Marquis and Huston, 2008).

4.2 Organizational mission and goals

Missions and goals of managers and their organizations were tested through a series of 36 questions. There was no predominant pattern revealed in the answers, although, managers with a medical background showed a lower level of agreement in 22 out of 36 questions. This is further confirmed by the overall mean value of level of agreement, which is higher in the "medical" group of managers.

In table 1, only the issues where statistically significant differences in means evolved are presented. Most interestingly, the non-medical managers value higher the economic and financial success of their organizations and assign a statistically higher level of significance to this issue. The lower level of importance in the physicians' group may be interpreted to be in accordance with the traditional aspiration of incompatibility between medical ethics on one side and cost efficiency on the other. They also tend to involve all the employees in the self-controlling system, which may be interpreted as a sign of better delegation capabilities and responsibility sharing. Moreover, they regard the competitiveness among employees to be sound for the organizations' efficiency. On the other hand, it seems that managers with a medical background favour more soft approaches towards mana-

gement (rewards issues). The somewhat cynical statement that there is no management team in the organization which was quite highly supported by medical managers may be the result of a certain frustration regarding their own managerial competencies.

4.3 Managerial styles and organizational learning and development

There were not many differences found regarding the perceived importance of new knowledge and skills. As shown in table 2 there were only two issues where statistical significance occurred. Medical doctors value higher new knowledge in their own medical science, which is reasonable because of the rapid changes and developments in the area.

Managers with a medical background express significantly higher interest in four areas of education and training, which is explained in table 3. Again, there is higher demand for new knowledge in medical science and medical care technology. Additionally, medical doctors express higher (and absolutely very high) demand for different training aspects of legislation and, surprisingly, also for the education and training on marketing of their services, which may be explained as an up-coming increased level of awareness that the health-care market is growing more and more competitive and influenced by a higher level of consumerism. These new market conditions should be addressed more thoroughly in the future.

The results in table 4 are in a way surprising and contradictory to the ones in the table 3. There are six statistically different views regarding the interest in outside expert assistance: (1) different aspects of law, (2) economics, public procurement and finance, (3) general management skills, (4) marketing of services, (5) leadership and

Table 2: Importance of new knowledge and skills

	Medical background	Other professions	P
New expert knowledge from medical science	1.40**	1.94	0.05
New sources of funding – EU projects	1.92**	2.53	0.05

Notes: Likert scale: (1)–strongly agree, (5)–strongly disagree; statistical significance (*) $p < 0.1$; (**) $p < 0.05$

Source: Own research and calculations, 2008

Table 3: Interest in education in different fields

	Medical background	Other professions	P
New expert knowledge from medical science	1.36**	2.24	0.02
Different aspects of law	1.88**	2.35	0.04
Know-how in medical technology	2.28*	2.71	0.10
Marketing of services	1.92**	2.59	0.02

Notes: Likert scale: (1)–strongly agree, (5)–strongly disagree; statistical significance (*) $p < 0.1$; (**) $p < 0.05$

Source: Own research and calculations, 2008

Table 4: Interest for outside expert assistance

	Medical background	Other professions	p
Different aspects of law	3.16	2.18**	0.02
Economics, public procurement and finance	3.08	2.29**	0.04
General management skills (planning, organizing)	3.24	2.12**	0.01
Marketing of services	2.68	1.82**	0.02
Leadership and directing of employees – HRM	2.96	1.88**	0.00
New sources of funding – EU projects	2.75	2.00**	0.02

Notes: Likert scale: (1)–very important, (5)–not important; statistical significance (*) $p < 0.1$;

(**) $p < 0.05$

Source: Own research and calculations, 2008

directing of employees, and (6) new sources of funding – EU projects. In all cases, managers of other professions express much higher interest in those services. Generally, medical doctors appear to be much more reluctant to take outside assistance to cope with their business challenges.

These differences in attitudes towards outside assistance may be interpreted through a traditionally different approach to work. While managers (mostly of other professions) are trained to seek for outside assistance in the fields where they feel lack of competences, doctors typically divide their work dichotomously at two levels: generalist and specialist; both having backup services available from separated departments (e.g. blood testing, x-raying etc.). Thus, medical doctors work in a pre-defined working system and may be more rigid in considering outside assistance.

5 Conclusions and implications

There is very low support which would offer the chance to confirm proposition P1, suggesting that medical doctors develop different, more employee-oriented managerial and leadership styles than managers of other professions. Although there are certain trends regarding difference, the level of statistical difference is not satisfactory for further elaboration to be legitimized. P2, indicating that other managers value higher the economic and financial achievements of their institutions, can definitely be confirmed. This can be partly said also for P3 (medical doctors generally feel a higher degree of lack of expertise in different fields than do general managers), interpreting several achieved statistically significant differences. Also P4, suggesting that medical doctors and other managers demand different levels of outside expertise and other forms of assistance, particularly education and training, can be partly confirmed, thus indicating that physicians as managers express a statistically higher level of interest in education and training while they are significantly less inclined to use outside expertise in the form of advice.

The practical implication of the study may be, on the first hand, in the possible interpretation that there exists a certain demand for specialized trainings and education in various managerial disciplines. This training should be

carefully designed and accurately focused on medical doctors who hold senior managerial positions in their health-care institutions. In their daily work they obviously come to conclusions that medical expertise does not do enough for competent facing up to their daily and also long-term business and professional challenges. Among those, the most important seems to be confronting new, market conditioned reality also in this traditionally highly regulated industry.

Among the authors, there is a high level of awareness about the possible limitations of the study. Admittedly, this is a relatively small sample, which is due to the relatively limited size of the researched population. Since the response rate was rather high (22 %), the possible increase could only be achieved by implementing methods of follow-up, which would decrease the sense of anonymity of the study. However, even with this major weakness of the study, it is believed that it may represent an important nucleus for forthcoming research in the field in the future.

The main research question of whether there are significant differences in the managerial styles and behaviour cannot be answered with a simplified 'yes and no'. Some significant differences were revealed only in the least surprising field, i.e. the dilemma of cost efficiency and consequently cost shifting, which is too often still understood to have a negative impact on patients' benefits and their value. This may point out that modern and relevant managerial issues, which all focus on the search for best return in the invested resources, are still linked to a certain level of traditional prejudices which advise that savings on humanitarian issues are not an eligible approach. This mental shift, which can also be stimulated by focused training, will probably become essential for creating a new paradigm of the health-care organization management.

6 Literature

Ammenwerth, E., Gräber, S., Herrmann, G., Bürkle, T. & König, J. (2003). Evaluation of health information systems – problems and challenges, *International Journal of Medical Informatics*, 2003 (71): 125-135. DOI: 10.1016/S1386-5056(03)00131-X.

- Berg, M. (2001). Implementing information systems in health care organizations: myths and challenges, *International Journal of Medical Informatics*, 64 (2): 143-156.
- Caldwell, D. F., Chatman, J., O'Reilly, C. A. III, Ormiston, M. & Lapiz, M. (2008). *Implementing strategic change in a health care system: The importance of leadership and change readiness*, *Health Care Management Review*, 33 (2): 124-133. DOI: 10.1097/01.HMR.0000304501.82061.e0.
- Desmidt, S. & Heene, A. (2007). Mission statement perception: Are we all on the same wavelength? A case study in a Flemish hospital, *Health Care Management Review*, 32 (1): 77-87.
- Carrigan, M. & Kujawa, D. (2006). Six sigma in health care management and strategy, *The Health Care Manager*, 25 (2): 133-141.
- Fireman, B., Bartlett, J. & Selby, J. (2004). Can disease management reduce health care costs by improving quality? *Health Affairs – The Policy Journal of the Health Sphere*, 23 (6): 63-75.
- Ford, R. C. & Fottler, M. D. (2000). Creating Customer-Focused Health Care Organizations, *Health Care Management Review*, 25 (4): 18-33.
- Floyd, S. W., Kramer, J. A. & Born, P. H. (2005): Institutional forces in the acceptance of managed care practices by physicians, *Health Care Management Review*, 30 (3): 237-250
- Groene, O., Jorgensen, S. J., Fugleholm, A. M., Muller, L. & Garcia-Barbero, M. (2005). Standards of health promotion in hospitals – development and pilot test in nine European countries, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 18 (4): 300-307.
- Grumbach, K. & Bodenheimer, T. (2004). Can health care teams improve primary care practise? *The Journal of the American Medical Association*, 291 (10): 1246-1251.
- Hunter, D. J. & Brown J. (2007). A review of health management research, *The European Journal of Public Health*, 17 (1): 33-37.
- Hussey, J. & Hussey, R. 2006. *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. Macmillan Publishers Limited, New York.
- Hyrkäs, K., Appelqvist-Schmidlechner, K. & Kivimäki, K. (2005). First-line managers' views of the long-term effects of clinical supervision: how does clinical supervision support and develop leadership in health care? *Journal of Nursing Management*, 13 (3): 209-220. DOI: 10.1111/j.1365-2834.2004.00522.x.
- Hoff, T. J. (1999). The paradox of legitimacy: Physician Executives and the Practice of Medicine, *Health Care Management Review*, 24 (4): 54-64.
- Lavis, J., Davies, H., Oxman, A., Denis, J., Golden-Biddle, K. & Ferlie, E. (2005). Towards systematic reviews that inform health care management and policy-making, *Journal of Health Services Research and Policy*, 10 (1): 35-48.
- Lindrooth, R. C., Bazzoli, G. J., Needleman, J. & Hasnain-Wynia, R. (2006). The Effect of Changes in Hospital Reimbursement on Nurse Staffing Decisions at Safety Net and Nonsafety Net Hospitals, *Health Services Research*, 41 (3): 701-720.
- Liu, S. S. & Yuh-Yun, C. (2007). Building customer capital through knowledge management processes in the health care context, *Health Care Management Review*, 32 (2): 92-101. DOI: 10.1097/01.HMR.0000267786.94437.57.
- Longo, F. (2007). Implementing managerial innovations in primary care: Can we rank change drivers in complex adaptive organizations? *Health Care Management Review*, 32 (3): 213-225. DOI: 10.1097/01.HMR.0000281620.13116.ce.
- Markota, M., Švab, I., Saražin Klemenčič, K. & Albreht, T. (1999). Slovenian experience on health care reform, *Croatian Medical Journal*, 40 (2): 34-37.
- Magnus, S. A. & Smith, D. G. (2000). Better Medicare Cost Report Data are Needed to Help Hospitals Benchmark Costs and Performance, *Health Care Management Review*, 25 (4): 65-76.
- Marquis, B. L. & Huston, C. J. (2008). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing*. Lippincott, Williams and Wilkins, Philadelphia.
- Pettersen, B. J. & Hofoss, D. (2007). Are public health physicians fading out of management? *The European Journal of Public Health*, 17 (6):642-645. DOI: 10.1093/eurpub/ckm031.
- Porter, M. E. & Olmsted Teisberg E. (2007). How physicians can change the future of health care, *The Journal of the American Medical Association*, 297 (10): 1103-1111.
- Pronovost, P. J., Barenholtz, S. M., Goeschel, C. A., Needham, D. M., Sexton, J. B., Thompson, D. A., Lubomski, L. H., Marsteller, J. A., Makary, M. A. & Hunt, E. (2006). Creating high reliability in health care organizations, *Health Services Research*, 41 (4): 1599-1617. DOI: 10.1111/j.1475-6773.2006.00567.x.
- Sellgren, S., Ekvall, G. & Tomson, G. (2006). Leadership styles in nursing management: preferred and perceived, *Journal of Nursing Management*, 14 (5): 348-355.
- Social Research Association – SRA (2003). *Ethical guidelines*. <http://www.the-sra.org.uk/documents/pdfs/ethics03.pdf>. Accessed on 15.12.2008.
- Swayne, L. E., Duncan, W. J. & Ginter P. M. (2006). *Strategic management of health care organizations*. Wiley-Blackwell, New York.
- Švab, I., Vatovec Progar, I. & Vegnuti, M. (2001). Private practice in Slovenia after the health care reform, *European Journal of Public Health*, 11 (4): 407-412. DOI: 10.1093/eurpub/11.4.407.
- Tsasis, P. & Harber, B. (2008). Using the balanced scorecard to mobilize human resources in organizational transformation, *Health Service Management Research*, 2008 (21): 71-80. DOI: 10.1258/hsmr.2007.007008.

Jaka Vadnjak graduated in mechanical engineering, gained a master's degree in entrepreneurship and holds a Ph. D. all from the University of Ljubljana, Slovenia. He is senior lecturer at GEA College of Entrepreneurship, where he also serves as director of the research institute and president of the senate. He has been teaching at GEA College since 1996 and has managed and participated in several research projects. He has presented papers at many research conferences worldwide, has authored and co-authored seven original scientific articles published in journals. The papers and articles cover topics in family business and venture capital. He is also co-author of four books on entrepreneurship also published outside Slovenia.

Jurij Bernik graduated in geology engineering and mastered in management, both from the University of Ljubljana, Slovenia. He is lecturer at GEA College of Entrepreneurship where he is also member the Senate. He has developed several short training programs in the fields of general management and entrepreneurship. His main area of research interest is general management in both for-profit and

non-profit organizations. Recently, he has been intensively involved in the training courses for senior management of the health care institutions. He has authored several professional articles, several study materials and co-authored two text-books. He has also served as a consultant in several larger and smaller organizations.

Andrej Baričič graduated in economics at the University of Ljubljana and mastered in general management at the University of Vienna. Before taking the position of general

director of GEA College, his career was mostly in banking and the investment sector throughout Europe. After returning to Slovenia, he managed several consulting projects in the field of restructuring and turn-around of banks and several larger companies. He has experience in reorganization oriented projects in domestic and international public administration and also in the health-care sector. His main research and practitioner area of interest is in the field of turn-around management, in which he has also authored several articles published in different professional papers.

Nekateri vidiki managementa zdravstvenih organizacij v Sloveniji

Doslej ni bilo veliko raziskanega o posebnostih managementa zdravstvenih organizacij. Motivacija članka je bilo raziskati perspektive managementa v zdravstvenem sistemu v primerjavi z drugimi poslovnimi oblikami. Hipoteze so bile testirane z vprašalnikom, ki smo ga poslali managerjem zdravstvenih inštitucij. Rezultati so do določene stopnje potrdili, da imajo managerji medicinskih poklicev drugačne načine vodenja in so bolj usmerjeni v svoj poklic, ter drugače obravnavajo ekonomiko, potrebo po znanju in svoj managerski stil. Uporabna vrednost študije je na dveh ravneh. Prihodnje načrtovanje programov usposabljanja bo upoštevalo ugotovitve študije vse več pa bo tudi multidisciplinarnega načrtovanja novih izobraževalnih programov za to ciljno skupino.

Ključne besede: Zdravstvena nega, management, voditeljstvo, izobraževanje in usposabljanje, svetovanje.

Naravni plin in slovensko gospodarstvo

Mejra Festic¹, France Krizanič², Sebastijan Repina³

¹Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, Maribor, mejra.festic@uni-mb.si;
in EIPF Ekonomski inštitut, Prešernova cesta 21, Ljubljana, mejra.festic@eipf.si

²Ministrstvo za finance, Župančičeva 3, 1000 Ljubljana, france.krizanic@mf-rs.si

³EIPF Ekonomski inštitut, Prešernova cesta 21, Ljubljana, sebastijan.repina@eipf.si

V članku empirično preverjamo intenziteto vpliva dinamike gibanj cene plina na posamezne dejavnosti slovenskega gospodarstva. Gibanje cene plina seveda lahko pomaga pri prognoziranju gibanja oskrbe z električno energijo, plinom, paro in toplom, kakor tudi proizvodnje kovin, proizvodnje tekstilij, usnja, obutve, usnjenih in krznenih izdelkov, oblačil, proizvodnje vlaknin, papirja, kartona ter izdelkov iz papirja in kartona, proizvodnje izdelkov iz gume in plastičnih mas, predelovalne dejavnost in proizvodnje pohištva, proizvodov za vmesno porabo ter reciklaže.

Ključne besede: cene plina, razpoložljiva količina plina, proizvodnja po gospodarskih dejavnostih.

1 Uvod

Sprejete evropskih direktiv o skupnih pravilih notranjega trga z zemeljskim plinom (2003/55/ES), (Direktiva o ukrepih za zagotavljanje zanesljivosti oskrbe z zemeljskim plinom (2004/67/ES) in Direktiva o proizvodnji in distribuciji energetskih surovin (2001/77/EC in 2003/54/EC)) določa smernice razvoja plinskega energetskega omrežja tudi v novih državah članicah in pridruženih članicah. Javna agencija RS za energijo določa splošne pogoje za dobavo zemeljskega plina iz omrežja. Od julija 2004 velja v državah EU Uredba o pogojih za dostop do prenosnih omrežij zemeljskega plina (1228/2003), ki opredeljuje razpoložljive zmogljivosti omrežja in zahteva uporabo tržnih metod pri dodeljevanju prostih čezmejnih prenosnih zmogljivosti. Svet EU je z Uredbo št. 1223/2004 Sloveniji odobril prehodno razdobje pri dodeljevanju prostih čezmejnih zmogljivosti, kar je omogočilo Sloveniji tudi netržne metode dodeljevanja prostih zmogljivosti (do največ polovice skupne razpoložljive zmogljivosti) do julija 2007. Uredba EU iz leta 2005, ki ureja dostop do omrežij zemeljskega plina, je namenjena oblikovanju nediskriminatornih pravil za dostop do prenosnih omrežij zemeljskega plina ob upoštevanju značilnosti nacionalnih oziroma regionalnih trgov (Morgan 2006, European Commission 2006).

Leta 2007 se je oblikoval širši pristop glede skupnih evropskih interesov na področju energetike oziroma plina, kar naj bi - ob upoštevanju evropskih direktiv - izboljšalo delovanje solidarnostne sheme za primere motenj pri dobavi energije oziroma plina (Jaffe et al. 2005). Države članice naj bi dodelile nacionalnim regulatorjem, ki se določijo na ravni EU, orodja za čezmejni prenos plina, vključno z nediskriminacijskim dostopom do omrežja, tarifami za prenos, dodeljevanjem zmogljivosti in določ-

nim časovnim razporedom ponudbe na trgu. Upoštevanje direktiv naj bi tako zagotovilo gospodarno in učinkovito uporabo plina, izboljšano plinsko infrastrukturo, vzpodbudila naložbe, ki bi izboljšale skladiščenje. Nadaljne investicije v energetske infrastrukturo so potrebne tudi z vidika evropskih smernic, ki zahtevajo kapacitetne možnosti oblikovanja zalog (in sicer, 90 dnevni zalog nafte in naftnih derivatov, zemeljskega plina in utekočinjenega naftnega plina).

Energetski razvoj Slovenije naj bi do leta 2013 dajal prednost ukrepom varčevanja za zmanjšanje rasti porabe energije največ do ravni, določene z nacionalnim energetskim programom, kar bo ob povečevanju gospodarske rasti z energetske intenzivnimi investicijami omogočilo, da se bo zmanjševanje energetske intenzivnosti približalo 3,5 % letno (Urbančič et al. 2005). S tem bi Slovenija do leta 2013 več kot razpolovila sedanji presežek nad povprečjem EU-15 in se uvrstila med energetske učinkovitejše države. Temeljni pogoj za uresničitev takih usmeritev je večplastna javna podpora energetske, surovinske in emisijske manj zahtevnim gospodarskim in infrastrukturnim sistemom, pri čemer se od investicij v energetskega infrastrukturo pričakuje izboljševanje zanesljivosti in kakovosti energetske oskrbe (Krizanič and Oplotnik 2006).

Razvoj evropskega enotnega trga z energijo bo omogočil uživanje koristi varne oskrbe in nižjih cen, kar pa zahteva razvoj medsebojnih povezav, izboljšanje prenosne infrastrukture in dosledno izvajanje pravil Skupnosti o konkurenci (Brečević 2003). Z vzpodbujanjem raznolikosti vrste energije, države porekla in tranzita se ustvarjajo pogoji za rast, večjo zaposlenost, boljše socio-ekonomsko okolje in večjo varnost energetske oskrbe. Brez dodatnih fizičnih zmogljivosti ni mogoče vzpostaviti konkurenčnega in enotnega evropskega trga, kar pomeni

večjo energetsko »vpetost« gospodarstev oziroma večje medsebojno povezovanje v evropskem plinskem omrežju in manjšo potrebo po prostih zmogljivostih, ščasoma pa tudi nižje stroške (Mulder and Zwart 2006, Serletis and Shahmoradi 2005). Zmogljivosti plinskega omrežja naj bi omogočale prenos zemeljskega plina za termo-energetske objekte, za industrijske odjemalce in gospodinjstva ter omogočale naj bi proste zmogljivosti za tranzit zemeljskega plina. Nadgradnja in izgradnja novega prenosnega omrežja za plin bi omogočila diverzifikacijo in zanesljivost oskrbe s plinom.

Oblikovanje partnerstev med državami ob Kaspijskem in Sredozemskem morju, severne Afrike in Bližnjega vzhoda izboljšuje oskrbo s plinom v Evropi. Nova strategija Evrope in Afrike predvideva medsebojne povezave energetskih sistemov, kar bi - ob ustreznem omrežju za prenos plina - razpršilo tudi oskrbo Slovenije s plinom (Sagen et al. 2004, Sagen et al. 2006).

Oblikovanje enotnega trga plina narekuje znatne investicije v plinovode, ki bodo omogočili večji tranzit plina. Glede na rastočo porabo plina v gospodinjstvih, energetiki in tudi v industriji ter zahteve po oblikovanju enotnega trga plina, lahko pričakujemo od nadaljnjih investicij v plinsko infrastrukturo sledeče pozitivne učinke na narodno gospodarstvo:

- večjo vpetost gospodarstva v energetsko infrastrukturo držav EU,
- večje kapacitete za skladiščenje,
- znižanje izgub pri prenosu in distribuciji plina,
- zniževanje stroškov prenosa plina,
- večjo učinkovitost notranjega trga plina, znižanje cen, višji standard storitev in večjo konkurenčnost gospodarstva,
- večjo razpršenost odvisnosti od izvoznikov plina,
- povečanje prihodkov iz naslova omrežnin, vzdrževalnih del, večje prihodke podjetij in večjo zaposlenost iz tega naslova.

Članek je razdeljen na tri dele, v prvem delu smo omenili regulativo trga zemeljskega plina, smernice EU in pomen enotnega trga zemeljskega plina; v drugem delu obravnavamo kazalnike porabe plina v Sloveniji; in v tretjem delu empirično preverjamo, kolikšna je intenziteta vpliva dinamike gibanj cene plina na posamezne dejavnosti slovenskega gospodarstva.

2 Kazalniki porabe plina v Sloveniji

Glede na dejstvo, da se energetske potrebe v EU pokrivajo 50% z uvozom, da polovica plina porabljenega v EU prihaja iz treh držav (Rusije, Alžirije in Norveške) in da bi se pri sedanjih trendih odvisnost od uvoza plina povečala na 80%, lahko pričakujemo večji vpliv cene in količine razpoložljivega plina na narodno gospodarstvo.

Cena plina (kot tudi cena električne energije) je bila v Sloveniji pod evropskim povprečjem, pri čemer so bile cene plina za industrijske odjemalce za približno 13% pod evropskim povprečjem in so nižje od cene plina za gospodinjne odjemalce. Pričakuje pa se vpliv liberalizacije trga plina na ustalitev dinamike gibanj cene plina.

Cene nafte, plina in električne energije so se v zadnjih letih skoraj podvojile. Glede na naraščajoče povpraševanje po fosilnih gorivih, glede na preobremenjenost dobavnih verig in naraščajočo uvozno odvisnost, lahko pričakujemo, da se cene plina ne bodo zniževale, kvečjemu se povečujejo, pri čemer je zanesljivost oskrbe še bolj pomembna od cene. To dejstvo lahko vzpodbudi večjo energetsko inovativnost in učinkovitost, večjo skrb za konkurenčnost obnovljivih virov energije, kakor tudi večanje pomena obnovljivih virov energije in njihovega potencialnega pritiska na zniževanje cen plina in nafte (Wiser et. al 2005).¹ Po drugi strani pa uvozna odvisnost od plina daje plinu potencial vplivanja na dinamiko gibanj makroekonomskih spremenljivk in dejavnosti slovenskega gospodarstva.

Poraba plina je v Sloveniji naraščala od leta 1990 v povprečju za 4,4% letno, kar je bila posledica večanja porabe tega energenta pri proizvodnji elektrike, v industriji, gospodinjstvih in v terciarnih dejavnostih (Public agency for the energetisc 2005). Energetska preskrbljenost s plinom je v Sloveniji pogojena z uvozom, kar potrjuje tudi sovpadanje dinamike rasti porabe in uvoza plina (tabela 1). Kazalniki v tabeli 1 kažejo dinamiko rasti porabe plina v posameznih skupinah dejavnosti glede na dinamiko gibanj končne porabe plina. Izračunali smo medletne stopnje rasti izbranih spremenljivk in primerjali njihovo dinamiko gibanj. Med kazalniki najbolj izstopa rast porabe plina v energetskem sektorju glede na rast končne porabe plina v obdobju od 1997 do 2000, in sicer je dinamika rasti porabe plina v energetskem sektorju prehitevala dinamiko rasti končne porabe plina v obdobju od 1997 do 2000 kumulativno za 32%. Medtem ko kaže medletna dinamika po letu 2000 manjšo intenziteto gibanj. Po letu 2000 rast končne porabe plina prehiteva rast porabe plina v energetskem sektorju, in sicer za 17,5% v letu 2001, za 24% v letu 2003, za 1,6% v letu 2004 in za 22,2% v letu 2005 (z izjemo leta 2002, ko je zaostanek dinamike končne porabe za rastjo porabe plina v energetskem sektorju neznačen in znaša slabe 4%).

Dinamika rasti porabe plina v predelovalni dejavnosti in gradbeništvu je zaostajala za dinamiko končne porabe do leta 2002 za 2,5% do 10,2%, medtem ko se z letom 2003 doseže prehitevanje dinamike rasti porabe plina v predelovalni dejavnosti in gradbeništvu za 0,8% do 5,5%. Dinamika gibanj porabe plina v gospodinjstvih prehiteva dinamiko kočne porabe za 1,6% do 14,9% v obdobju od 2000 do 2005, medtem ko kumulativna dinamika gibanj za obodbe od 1997 do 2000 kaže 19,6% višjo rast porabe plina v gospodinjstvih glede na rast končne porabe. Dina-

¹ Wiser et. al. (2005) argumentirajo vpliv obnovljivih virov energije na večanje energetske učinkovitosti in manjše povpraševanje po plinu ter posledično potencialno nižanje cen plina (»rebound« učinek, glej, Herring 2006).

Tabela 1: Kazalniki porabe plina v Sloveniji

(Mio Sm3)	1997/2000	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05
uvoz/porabo	1,0072	1,0011	0,9998	1,0015	0,9999	1,0010
energetski sektor/končno porabo	1,3258	0,8251	1,0376	0,7593	0,9842	0,7778
predelovalne dejavnosti in gradbeništvo/končna poraba	0,8979	0,8973	0,9749	1,0558	1,0083	1,0296
gospodinjstva/končna poraba	1,1962	1,0161	1,1468	1,1497	1,0399	1,0505
drugi porabniki/končna poraba	0,2054	4,1016	1,1858	0,4799	1,1343	0,4433
neenergetska poraba/končna poraba	-	0,9359	0,8893	1,1465	0,8864	1,1082

* predelovalne dejavnosti in gradbeništvo vključujejo področje predelovalne dejavnosti brez podpodročja proizvodnja koks, naftnih derivatov, jedrskega goriva in področje gradbeništvo po standardni klasifikaciji dejavnosti.

* končna poraba energije je poraba energije, ki se dokončno porabi v prometnem, industrijskem, tržnem, poljedelskem, javnem in gospodinjstvem sektorju; izvzete so dostave do sektorjev za pretvarjanje energije in do same energetske industrije.

* drugi porabniki se nanašajo na sektorje, ki niso posebej navedeni v kazalnikih.

* standardni kubični meter pri 15 °C in 1,01325 bar.

* Količnik medletnih % sprememb, koeficienti (med)letnih indeksov stopenj rasti izbranih kazalnikov.

Vir: SURS, Statistični letopis in Energetska bilanca Republike Slovenije (2007).

mika gibanj neenergetske porabe glede na končno porabo ne kaže večjih odstopanj, saj le-ta zaostaja za 6,5% do 11% za dinamiko končne porabe, ali pa le-to prehiteva za 10% do 14%.

Ključno vprašanje predstavljene empirične analize je vprašanje potenciala vpliva cene in količine razpoložljivega plina na dinamiko proizvodnje posameznih dejavnosti slovenskega gospodarstva oziroma ali lahko na osnovi nihanj cene in količine razpoložljivega plina napovedujemo spremembe stopenj rasti proizvodnje v slovenskem gospodarstvu (Kliesen 2006). Teoretično izhodišče analize je, da manjša količina razpoložljivega energenta in njegove višje cene znižajo dinamiko proizvodnje, povišajo splošno raven cen, zmanjšajo zaposlenost in negativno vplivajo na neto izvoz. Glede na večjo uporabo nafte kot energenta je vpliv cene in razpoložljive količine nafte na omenjene odvisne spremenljivke empirično potrjen (Hamilton 1983, Jones, Leiby in Paik 2004, Guo in Klisen 2005). Empirične študije za vpliv plina na omenjene odvisne spremenljivke so bolj redke, saj je tudi uporaba plina kot energenta bistveno manjša od nafte. Nekatere študije potrjujejo vpliv cene plina na regionalno ekonomsko aktivnost (Leone 1982), na prerazdelitev dohodka med gospodinjstvi in dobavitelji plina (Stockfisch 1982) ter na inflacijo (Ott in Tatom 1982). Sklepi, ki izhajajo iz omenjenih študij glede vpliva višje cene plina na inflacijo, na znižanje realnega dohodka gospodinjstev in na znižanje (regionalne) ekonomske aktivnosti niso signifikantni. Študije so potrdile, da je imela 20% rast cene plina približno enak učinek kot 10% rast cene nafte na rast realnega bruto domačega proizvoda (Energy Modeling Forum 1987), medtem ko je rast cene plina znižala porabo nižje dohodkovnih gospodinjstev samo, če rast cene plina ni bila anticipirana (Cullen et al. 2005).

3 Ocena vpliva cene in razpoložljive količine zemeljskega plina na gospodarske dejavnosti v Sloveniji

Metodologija. Za potrebe ocenjevanja učinkov potencialnih sprememb cene in količine plina na slovensko gospodarstvo smo uporabili OLS regresije (metodo najmanjših kvadratov). Modeli so ocenjeni na četrletnih podatkih znotraj razdobja od tretjega četrletja leta 1992 do četrtega četrletja leta 2006 (oziroma prvega kvartala leta 2007) in zajemajo ključne segmente slovenskega gospodarstva kot tudi dejavnosti, kjer se plin sicer tudi uporablja. Gibanja celotne (industrijske) proizvodnje in proizvodnje po dejavnostih ter gibanja cen, gibanja zaposlenosti in izvoza smo spremenili v (medčetrletne) stopnje rasti. Ceno nafte (brent, v \$ za sodček) in plina (EUR/MBtu) smo pretvorili v eure in stopnje rasti. Upoštevana je ceno uvoženega plina preko plinovodov (v EUR/MBtu) kot grosistična cena in tehtano povprečje za EU-25. Količina porabe plina je podana v TJ bruto. Gibanja cen smo pojasnili z gibanji cen naftnih derivatov popravljenimi s trošarinami, cenami plina, metalov, bruto plačami menjalnega sektorja, z gibanjem razmerij med zalogami in industrijsko proizvodnjo ter zalogami in skupno porabo. Aktivnosti po dejavnostih pa smo ocenili s pomočjo cene in količine plina, izvoza, skupne porabe, industrijske proizvodnje, zalog in aktivnosti posameznih dejavnosti v preteklem obdobju.

Enačbe so ocenjene s stopnjami rasti izbranih spremenljivk z upoštevanjem optimalnega časovnega odloga in najboljšega Akaike kriterija. Pri spremenljivkah smo testirali prisotnost enotnega korena ($H_0 =$ enotni koren). Augmented Dickey-Fuller test (ADF) za izbrane spremenljivke je zavrnil hipotezo obstoja enotnega korena,

saj so vrednosti ADF presegale kritične vrednosti pri 1% stopnji značilnosti poskus.

Enačbe smo ponekod popravili z ARMA metodo, ki vključuje rezidualne preteklih opazovanj, pri čemer se avtokorelacija približuje vrednosti 0 po manjšem številu/z večanjem števila časovnih odlogov (MA/AR) (Box and Jenkins 1976). Z Breusch-Godfrey in ARCH-testom smo preverjali hipotezo obstoja serijske avtokorelacije rezidualov in z dobrimi rezultati Breusch-Godfrey/ARCH testa sprejeli hipotezo H_0 o neobstoju serijske avtokorelacije

rezidualov (reziduali OLS so podani v prilogi). Stabilnost izbranih modelov smo potrdili z Ramsey-Resetovim in Chow-Forecastovim testom stabilnosti (Thursby 1982).

Analizirali smo potencialni vpliv cene in količine plina (ter drugih spremenljivk) na posamezne sektorje ter celotno slovensko gospodarstvo.² Regresije aktivnosti posameznih dejavnosti v tabeli 2 smo analizirali na osnovi modela, kjer smo upoštevali porabo plina, ceno plina in druge pojasnjevalne spremenljivke, kot izhaja iz enačb:³

$$\text{St}(X_t\text{-sektor}) = \sum_{i=1}^n [b_1 \text{St}(\text{cene_plina}_t)] + \sum_{i=1}^n [b_2 \text{St}(\text{poraba_plina}_t)] + \sum_{i=1}^n [b_3 \text{St}(X_{t-n}\text{-sektor})] + \sum_{i=1}^n [b_4 \text{St}(\text{sp1}_t)] + \sum_{i=1}^n [b_5 \text{St}(\text{efob_eu}_t)] + \sum_{i=1}^n [b_6 \text{St}(\text{zal}_t)] + \sum_{i=1}^n [b_7 \text{St}(\text{qb1}_t)] + \varepsilon_t$$

kjer je St stopnja rasti, b_m koeficienti regresijskih enačb, X_t output izbranega sektorja, upoštevana je cena uvoženega plina preko plinovodov, količina plina porabljenega v Sloveniji, X_{t-n} je output izbranega sektorja v preteklih kvartalnih, sp1_t skupna agregatna poraba kot vsota domače porabe, investicij in porabe države, efob_eu_t izvoz

blaga, zal_t zaloge proizvodov in qb1_t skupna industrijska proizvodnja. Maksimalni časovni odlog je 10 kvartalov. Rezultati so podani v tabeli 2.

Za ocenjevanje vplivov na celotno gospodarstvo (industrijsko proizvodnjo, inflacijo, zaposlenost, izvoz blaga) smo uporabili različico zgornje enačbe:

$$\begin{aligned} \text{St}(\text{qb1}_t) &= \sum_{i=1}^n [b_1 \text{St}(\text{cene_plina}_t)] + \sum_{i=1}^n [b_2 \text{St}(\text{poraba_plina}_t)] + \sum_{i=1}^n [b_3 \text{St}(\text{sp1}_{t-n})] + \\ &\quad \sum_{i=1}^n [b_4 \text{St}(\text{efob_eu}_{t-n})] + \sum_{i=1}^n [b_5 \text{es_eu}_{t-n}] + \varepsilon \\ \text{St}(\text{cene_stst}_t) &= \sum_{i=1}^n [b_1 \text{St}(\text{cene_plina}_t)] + \sum_{i=1}^n [b_2 \text{St}(\text{bpl}_t)] + \sum_{i=1}^n [b_3 \text{St}(\text{zal}_{t-n}/\text{sp1}_{t-n})] + \\ &\quad \sum_{i=1}^n [b_4 \text{St}(\text{sp1}_{t-n}/\text{qb1}_{t-n})] + \sum_{i=1}^n [b_5 \text{St}(\text{tgor}_t)] + \sum_{i=1}^n [b_6 \text{St}(\text{metals}_t)] + \sum_{i=1}^n [b_7 \text{St}(\text{pc_spt}_t)] + \\ &\quad \varepsilon \\ \text{St}(\text{zap}_t) &= \sum_{i=1}^n [b_1 \text{St}(\text{cene_plina}_t)] + \sum_{i=1}^n [b_2 \text{St}(\text{poraba_plina}_t)] + \sum_{i=1}^n [b_3 \text{St}(\text{sp1}_{t-n}/\text{zal}_{t-n})] + \\ &\quad \sum_{i=1}^n [b_4 \text{St}(\text{sp1}_{t-n}/\text{qb1}_{t-n})] + \sum_{i=1}^n [b_5 \text{St}(\text{efob_eu}_{t-n})] + \varepsilon \\ \text{St}(\text{efob_eu}_t) &= \sum_{i=1}^n [b_1 \text{St}(\text{cene_plina}_t)] + \sum_{i=1}^n [b_2 \text{St}(\text{poraba_plina}_t)] + \sum_{i=1}^n [b_3 \text{St}(\text{sp1}_{t-n}/\text{zal}_{t-n})] + \\ &\quad + \sum_{i=1}^n [b_4 \text{St}(\text{sp1}_{t-n}/\text{qb1}_{t-n})] + \sum_{i=1}^n [b_5 \text{St}(\text{eur}_t)] + \sum_{i=1}^n [b_6 \text{St}(\text{cbs1}_{t-n})] + \varepsilon \end{aligned}$$

kjer je St stopnja rasti, b_m koeficienti regresijskih enačb, qb1_t industrijska proizvodnja, sp1_t skupna poraba, cbs1_t domača skupna poraba, zap_t zaposlenost, $\text{sp1}_{t-n}/\text{zal}_{t-n}$ razmerje med skupno porabo in zalogami, $\text{sp1}_{t-n}/\text{qb1}_{t-n}$ razmerje med skupno porabo in industrijsko proizvodnjo, $\text{zal}_{t-n}/\text{sp1}_{t-n}$ razmerje med zalogami in skupno porabo, efob_eu_t izvoz blaga, es_eu_t izvoz storitev, eur_t tečaj tolara do eura, tgor_t cene naftnih derivatov popravljene za trošarine, metals_t cene kovin, bpl_t bruto plače v menjalnem sektorju, cene_stst_t indeks cen življenjskih potrebščin, pc_spt_t cene industrijskih proizvodov pri proizvajalcih (trajni proizvodi za široko porabo) v Sloveniji. Maksimalni časovni odlog je 11 kvartalov.

Rezultati. Rezultati v tabeli 2 kažejo vpliv cene in porabe plina v Sloveniji na posamezne dejavnosti in na

celotno slovensko gospodarstvo (industrijsko proizvodnjo, izvoz, zaposlenost in inflacijo).

Rezultati potrjujejo vpliv cene in količine plina le na nekatere dejavnosti v Sloveniji. Glede na rezultate enačb v tabeli 2 lahko rečemo, da večja količina plina pozitivno vpliva na proizvodnjo tekstila, usnja, krzna in oblacil (s sicer nizkim koeficientom 0,5), na proizvodnjo vlaknin, papirja, kartona, izdelkov iz papirja in kartona (s koeficientom 0,35), na predelovalno dejavnost (z višjim koeficientom elastičnosti 1,9), na dejavnost obdelave in predelave lesa, proizvodnjo izdelkov iz lesa in plute (z visoko elastičnostjo 7,5), na proizvodnjo kovin (z elastičnostjo 4,3), proizvodnjo električnih strojev in naprav (z elastičnostjo 2,8) ter proizvodnjo pohištva in druge predelovalne dejavnosti (z vsoto koeficientov 8,8). Na večjo porabo plina pa se seveda elastično odzove dinamika

² Bole in Rebec (2007) ocenjujeta, da je v funkciji povpraševanja po plinu elastičnost -0,35, pri čemer so v funkcijo povpraševanja po plinu vključene spremenljivke: cena plina, cena tekočih goriv, temperatura, oblačnost, cena premoga in konstanta.

³ Spremenljivke so desezonirane po metodi X-12-Arima.

oskrbe z električno energijo, plinom, paro in toplo vodo (s koeficientom elastičnosti 2,4), kakor tudi celotna industrijska proizvodnja (z nizko elastičnostjo 0,06). Najvišjo signifikantnost imajo koeficienti pri proizvodnji obdelave in predelave lesa, izdelkov iz lesa, plute, protja, proizvodnja pohištva in druge predelovalne dejavnosti, proizvodnja električnih strojev in naprav ter kovin (pri 1% stopnji značilnosti poskusa).

Rezultati kažejo potencial vpliva cene plina na proizvodnjo v posameznih dejavnostih, in sicer, cena plina ima potencial vplivanja na dinamiko gibanja celotne industrijske proizvodnje pri 5% stopnji značilnosti poskusa z vsoto koeficientov -0,11 in pri časovnem odlogu 2 kvartalov. Ceno plina bi lahko uporabili tudi pri prognoziranju gibanj proizvodnje tekstila, usnja, krzna in oblačil (s koeficientom elastičnosti -3,2), proizvodnji vlaknin, papirja in kartona ter izdelkov iz papirja in kartona (z vsoto koeficientov -1,3), proizvodnji tekstilij (z vsoto koeficientov -1,8), proizvodnji usnja, obutve in usnjenih izdelkov (z vsoto koeficientov -1,2) in pri proizvodnji izdelkov iz gume in plastičnih mas (z vsoto koeficientov -0,9). Dinamika gibanj proizvodnje izdelkov za vmesno porabo bi se lahko prognoziralna s pomočjo gibanj cene plina (in drugih spremenljivk v enačbi), saj je vsota koeficientov negativna (-0,09) pri stopnji značilnosti poskusa 5%. S pomočjo dinamike gibanja cene plina bi lahko napovedovali dinamiko gibanj proizvodnje kovin, pri čemer je vsota koeficientov -0,15. Relativno dober rezultat smo dobili tudi z enačbo dejavnosti reciklaže (z vsoto koeficientov -2,7). Rezultat pri proizvodnji pohištva in drugih predelovalnih dejavnostih (kjer je vsota koeficientov -8,6) je na meji sprejemljivosti, in sicer je koeficient statistično značilno različen od nič pri 10% stopnji značilnosti poskusa. Dejavnost oskrbe z električno energijo, plinom, paro in toplo vodo se seveda negativno elastično odzove (s koeficientom -5,7) na povišanje cene plina.

Elastičnost odziva celotne industrijske proizvodnje na ceno plina je nizka, saj bi povečanje cene plina za 1% točko zmanjšalo industrijsko proizvodnjo za 0,11% točk, medtem ko je odziv izvoza statistično neznačilen. Dobljeni rezultati tudi kažejo vpliv cene plina na inflacijo, in sicer izhaja iz enačbe v tabeli 2, bi povišanje cene plina za 1% točko prispevalo k rasti cen življenjskih potrebščin za 0,005% točk, medtem ko je prispevek rasti cene nafte in naftnih derivatov (brez trošarin) višji in znaša 0,04% točke. Dinamika gibanj plač v menjalnem sektorju in dinamika razmerja med zalogami in skupno porabo pa prispevata k zmanjševanju dinamike inflacije. Iz dobljenih rezultatov tudi izhaja, da višje cene in poraba plina povečujeta zaposlenost (pri 1% stopnji značilnosti poskusa).

S pomočjo dinamike gibanj cene plina (in z drugimi pojasnjevalnimi spremenljivkami) bi lahko torej prognoziralno dinamiko gibanj proizvodnje tekstila, usnja, usnjenih izdelkov, krzna, obutve, oblačil in tekstilij, izdelkov iz gume in plastičnih mas, proizvodnjo vlaknin, papirja, kartona, proizvodov za vmesno porabo, kovin, pohištva in predelovalne dejavnosti, reciklažo in seveda oskrbo z

električno energijo, plinom, paro in toplo vodo. Pri opisanih relacijah so koeficienti sicer statistično značilni, saj so P-vrednosti manjše od 0,05. Pri drugih opazovanih sektorjih (kot so, predelovalna industrija, predelava lesa, plute, slame in izdelkov iz lesa, proizvodnji kemikalij, kemičnih izdelkov in umetnih vlaken, električnih strojev in naprav itd.) nismo potrdili statistično značilne različnosti koeficientov od 0, saj so P-vrednosti presegle vrednost 0,05.⁴

Statistično značilnost koeficientov smo potrdili pri vplivu dinamike izvoza in skupne porabe (oziroma razmerja med skupno porabo in zalogami) na dinamiko gibanja celotne industrijske proizvodnje (z elastičnostjo 0,27/0,37), zaposlenosti (z elastičnostjo med 0,039 in 0,047), predelovalne dejavnosti (z vsoto koeficientov 5,46/0,087), proizvodnje kemikalij in kemičnih izdelkov (s koeficienti 11,51/0,14), proizvodnje električnih strojev in naprav (z vsoto koeficientov 10,61/0,08), pohištva (s koeficienti 28,90/0,53), reciklaže (z elastičnostjo 15,99/0,14) in tudi nekaterih drugih analiziranih dejavnosti. Hkrati smo potrdili, da rast zalog (oziroma razmerja med dinamiko zalog in proizvodnjo ter razmerja med dinamiko zalog in skupno porabo) negativno vpliva na dinamiko proizvodnje posameznih dejavnosti, in sicer, proizvodnje tekstilij, usnja, obutve, vlaknin, kemikalij in kemičnih izdelkov, proizvodnje pohištva in druge predelovalne dejavnosti. Iz rezultatov izhaja, da bi bilo smiselno proučiti vpliv dinamike cene plina na skupno porabo in posledičen vpliv dinamike skupne porabe na aktivnosti posameznih dejavnosti in celotno gospodarstvo.

4 Sklep

Empirična analiza je pokazala potencial prognoziranja dinamike proizvodnje posameznih dejavnosti v slovenskem gospodarstvu s pomočjo gibanj cene plina (in drugih pojasnjevalnih spremenljivk). Gibanje cene plina seveda lahko pomaga pri prognoziranju gibanja oskrbe z električno energijo, plinom, paro in toplo vodo, proizvodnje kovin, proizvodnje tekstilij, usnja, obutve, usnjenih in krznjenih izdelkov, oblačil, proizvodnje vlaknin, papirja, kartona ter izdelkov iz papirja in kartona, proizvodnje izdelkov iz gume in plastičnih mas, predelovalne dejavnosti in proizvodnje pohištva, proizvodov za vmesno porabo ter reciklaže. Potrdili smo tudi statistično značilen vpliv cene plina na cene življenjskih potrebščin, pri čemer povišanje cene plina za 1% točko prispeva k rasti cen življenjskih potrebščin za 0,005% točk. Dinamika gibanj cene plina je pokazala potencial pri vplivanju na celotno industrijsko proizvodnjo. Elastičnost odziva celotne industrijske proizvodnje na ceno plina je nizka, saj bi povečanje cene plina za 1% točko zmanjšalo industrijsko proizvodnjo za 0,11% točk.

Vpliv cene plina na opazovane gospodarske dejavnosti je sicer majhen, vendar na osnovi dobljenih rezultatov lahko rečemo, da nezanesljivost oskrbe s plinom lahko destabilizira slovensko gospodarstvo. Glede na velikosti

⁴ Za gospodarske dejavnosti, ki niso navedene v tabeli smo dobili neustrezne pokazatelje primernosti enačb.

Tabela 2: Vpliv cene in količine plina na gospodarsko dejavnost v Sloveniji

	P_GAS			O_GAS			DB			EFOB_EU			EFOB_EU		
	koeficient (časovni odlog)	t-stat. (P-vrednost)	koeficient (časovni odlog)	t-stat. (P-vrednost)	koeficient (časovni odlog)	t-stat. (P-vrednost)	koeficient (časovni odlog)	t-stat. (P-vrednost)	koeficient (časovni odlog)	t-stat. (P-vrednost)	koeficient (časovni odlog)	t-stat. (P-vrednost)	koeficient (časovni odlog)	t-stat. (P-vrednost)	
2000:2 2006:4, N = 27, R ² = 0.9073, DW = 1.8729, MA(1) Breusch-Godfrey LM test ₍₁₂₎ = 0.0688 (0.9337), Chow Forecast test (2003:1 to 2006:4) = 0.5637 (0.8318)															
DF															
Proizvodnja vlaknin, papirja in kartona ter izdelkov iz papirja in kartona (x21)	-0.2621 (7)	-15.1894 (0.0000)	-0.0183 (8)	-3.3431 (0.0031)	-1.8903 (8)	-2.3489 (0.0287)	0.3536 (10)**	1.3708 (0.0849)	-1.3156 (10)**	-2.4900 (0.0212)					
2000:3 2006:4, N = 26, R ² = 0.9209, DW = 1.5277 ARCH ₍₁₂₎ = 0.0573 (0.8129), Chow forecast test (2002:3 to 2006:4) = 0.8580 (0.6496)															
P_GAS															
Proizvodnja izdelkov iz gume in plastičnih mas (dh)	-0.9336 (10)**	-2.6728 (0.0139)	-4.4087 (10)	-0.8054 (0.4292)	1.0558 (4)	74.1661 (0.0000)	0.1500 (1)	2.6217 (0.0163)	-0.1534 (5)	-0.6584 (0.0186)					
2000:4 2006:4, N = 25, R ² = 0.931744, DW = 2.0868, AR(1) ARCH ₍₁₂₎ = 0.2563 (0.6174), Chow forecast test (2005:1 to 2006:4) = 0.9039 (0.5488)															
QA															
Proizvodi za vmesno porabo (ga)	0.3354 (4)	3.0897 (0.0044)	-0.0009 (9)	-2.2154 (0.0347)	0.4852 (0)	7.2383 (0.0000)	0.0164 (2)	0.8145 (0.4220)	-0.0934 (2)**	-2.4743 (0.0194)					
1998:3 2006:4, N = 34, R ² = 0.7658, DW = 2.3339 ARCH ₍₁₂₎ = 0.2206 (0.6418), Ramsey Reset test ₍₂₎ = 0.5870 (0.5629)															
QD															
Predelovalna industrija (gd)	0.6137 (2)	4.8625 (0.0001)	0.0877 (3)	4.5150 (0.0001)	5.4669 (6)	2.0559 (0.0504)	1.9665 (6)**	2.3428 (0.0274)	-2.0539 (9)	-1.1708 (0.2527)					
1999:3 2006:4, N = 30, R ² = 0.7160, DW = 2.1080 Breusch-Godfrey LM test ₍₁₂₎ = 0.0711 (0.9315), Ramsey Reset test ₍₂₎ = 0.0339 (0.8554)															
X17															
Proizvodnja tekstilij	0.0147 (5)	0.3661 (0.7181)	0.0280 (4)	2.3262 (0.0306)	2.1027 (1)	3.6867 (0.0015)	0.5482 (9)	1.1728 (0.2546)	-1.8524 (10)**	-1.8658 (0.0768)					
2000:2 2006:4, N = 27, R ² = 0.7525, DW = 2.1450, MA(1) Breusch-Godfrey LM test ₍₁₂₎ = 0.7801 (0.5542), Chow forecast test (2003:4 to 2006:4) = 0.4032 (0.9252)															
X19															
Proizvodnja tekstilij, usnja, obutve in usnjenih izdelkov, razen oblačil (x19)	0.6106 (1)	7.9650 (0.0000)	-0.1285 (2)	-3.5131 (0.0016)	21.5161 (4)	4.6580 (0.0001)	-1.0889 (2)	-0.7807 (0.4417)	-1.2130 (1)**	-4.8482 (0.0000)					
1998:3 2006:4, N = 34, R ² = 0.6256, DW = 2.4083, MA(1) Breusch-Godfrey LM test ₍₁₂₎ = 1.4683 (0.3494), Chow forecast test (2003:2 to 2006:4) = 0.7097 (0.7380)															
X20															
Obdelava in predelava lesa, proizvodnja izdelkov iz lesa, plute, slame in protja, razen pohišstva (x20)	-0.4350 (2)	-2.8274 (0.0104)	-0.1253 (8)	-1.8789 (0.0749)	27.1291 (2)	2.4454 (0.0238)	7.5141 (9)**	2.9389 (0.0081)	-3.6083 (9)	-0.7471 (0.4637)					
2000:3 2006:4, N = 26, R ² = 0.4802, DW = 2.0304, AR(1) ARCH ₍₁₂₎ = 1.2504 (0.4274), Chow forecast test (2005:4 to 2006:4) = 0.3894 (0.8483)															
X24															
Proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov, umetnih vlaken (x24)	0.601273 (3)	3.7789 (0.0014)	0.1427 (5)	3.7659 (0.0014)	11.5198 (8)	2.1576 (0.0447)	-0.5371 (10)	-0.3690 (0.7164)	-0.2338 (10)	-0.0857 (0.9326)					
2000:4 2006:4, N = 25, R ² = 0.6693, DW = 1.9496, AR(1) ARCH ₍₁₂₎ = 0.6895 (0.5133), Chow forecast test (2003:1 to 2006:4) = 0.7734 (0.6983)															
ZAL															
P_GAS															
ZAL/OBI															

Proizvodnja kovin (x27) 2000:4 2006:4, N = 25, R ² = 0.5949, DW = 1.7684, AR(1) ARCH ₍₁₂₎ = 0.1001 (0.7546), Chow forecast test (2003:4 to 2006:4) = 0.5200 (0.8582)	X27	-0.3802 (2)	-2.9557 (0.0078)	4.3465 (10)***	2.9935 (0.0072)	-0.1534 (5)**	-4.6584 (0.0186)	0.0462 (2)	2.2212 (0.0380)	0.1865 (7)	0.7238 (0.4784)			
	X31	-0.1529 (10)	-1.8358 (0.0821)	0.0797 (5)	3.9846 (0.0008)	10.6152 (0)	2.8086 (0.0112)	2.8966 (3)***	4.2468 (0.0004)	2.9239 (1)	1.5346 (0.1414)			
Proizvodnja električnih strojev in naprav (x31) 2000:4 2006:4, N = 25, R ² = 0.5959, DW = 1.9756, AR(1) ARCH ₍₁₂₎ = 0.3723 (0.5479), Chow forecast test (2003:4 to 2006:4) = 0.8858 (0.6014)	X31	-0.1529 (10)	-1.8358 (0.0821)	0.0797 (5)	3.9846 (0.0008)	10.6152 (0)	2.8086 (0.0112)	2.8966 (3)***	4.2468 (0.0004)	2.9239 (1)	1.5346 (0.1414)			
	X36	-0.3372 (8)	-2.8743 (0.0097)	0.5389 (7)	7.0535 (0.0000)	28.9039 (6)	2.8177 (0.0110)	8.8818 (9)***	3.5158 (0.0023)	-8.6178 (11)*	-1.9491 (0.0662)	-2.2020 (0.0402)		
Proizvodnja pohištva in druge predelovalne dejavnosti (x35) 2000:3 2006:4, N = 26, R ² = 0.8521, DW = 1.7956, AR(1) ARCH ₍₁₂₎ = 0.6491 (0.5326), Chow forecast test (2003:4 to 2006:4) = 1.0569 (0.5040)	X35	-0.3372 (8)	-2.8743 (0.0097)	0.5389 (7)	7.0535 (0.0000)	28.9039 (6)	2.8177 (0.0110)	8.8818 (9)***	3.5158 (0.0023)	-8.6178 (11)*	-1.9491 (0.0662)	-2.2020 (0.0402)		
	X37	0.0274 (10)	0.2881 (0.7763)	0.1427 (2)	6.9657 (0.0000)	15.9932 (0)	10.9616 (0.0000)	0.6938 (0)	1.4274 (0.1697)	-2.7029 (0)**	-2.2328 (0.0378)			
Reciklaža (x37) 2000:3 2006:3, N = 25, R ² = 0.7284, DW = 1.4080, MA(1) Breusch-Godfrey LM test ₍₁₂₎ = 0.7150 (0.5033), Chow forecast test (2006:1 to 2006:3) = 0.9998 (0.4182)	X37	0.0274 (10)	0.2881 (0.7763)	0.1427 (2)	6.9657 (0.0000)	15.9932 (0)	10.9616 (0.0000)	0.6938 (0)	1.4274 (0.1697)	-2.7029 (0)**	-2.2328 (0.0378)			
	X40	0.3967 (4)	8.0000 (0.0000)	0.0544 (4)	2.4378 (0.0219)	7.9156 (4)	2.4167 (0.0248)	2.4387 (8)**	2.2456 (0.0356)	-5.7477 (10)***	-6.7172 (0.0000)	0.1473 (4)	4.2119 (0.0004)	
Oskriba z električno energijo, plinom, paro in toplo vodo (x40) 2000:1 2006:4, N = 28, R ² = 0.8509, DW = 2.0478, MA(1) Breusch-Godfrey LM test ₍₁₂₎ = 0.3378 (0.7175), Chow forecast test (2003:3 to 2006:4) = 1.0385 (0.5069)	X40	0.3967 (4)	8.0000 (0.0000)	0.0544 (4)	2.4378 (0.0219)	7.9156 (4)	2.4167 (0.0248)	2.4387 (8)**	2.2456 (0.0356)	-5.7477 (10)***	-6.7172 (0.0000)	0.1473 (4)	4.2119 (0.0004)	
	SPI	0.3739 (4)	4.7476 (0.0001)	0.2765 (4)	2.4378 (0.0219)	0.0674 (1)**	2.6684 (0.0129)	-0.1089 (2)**	-2.3593 (0.0261)	0.0985 (2)	3.3196 (0.0027)			
Industrijska proizvodnja, zalog in produktivnosti (QB1) 1998:3 2006:1, N = 31, R ² = 0.8141, DW = 2.1250 ARCH test ₍₁₂₎ = 0.0006 (0.9805), Chow forecast test (2000:4 to 2006:1) = 0.3228 (0.9635)	SPI	0.3739 (4)	4.7476 (0.0001)	0.2765 (4)	2.4378 (0.0219)	0.0674 (1)**	2.6684 (0.0129)	-0.1089 (2)**	-2.3593 (0.0261)	0.0985 (2)	3.3196 (0.0027)			
	BPL T	-0.0565 (3)	-6.2518 (0.0000)	0.0049 (14)**	2.7221 (0.0151)	3.6955 (0.0020)	0.0056 (11)	2.0955 (0.0524)	-0.0268 (0/11)	-4.2405 (0.0006)	-0.0054 (0/7)	-1.0036 (0.3305)	-0.0595 (11)	-2.8461 (0.0117)
Indeks cen življenjskih potrebščin - inflacija (CENE-STST) 2001:1 2006:4, N = 24, R ² = 0.9040, DW = 2.9133, MA (1) ARCH test ₍₁₂₎ = 0.4579 (0.5063), Chow forecast test (2004:1 to 2006:4) = 1.9012 (0.3272)	BPL T	-0.0565 (3)	-6.2518 (0.0000)	0.0049 (14)**	2.7221 (0.0151)	3.6955 (0.0020)	0.0056 (11)	2.0955 (0.0524)	-0.0268 (0/11)	-4.2405 (0.0006)	-0.0054 (0/7)	-1.0036 (0.3305)	-0.0595 (11)	-2.8461 (0.0117)
	P. GAS	0.0255 (2)***	7.1512 (0.0000)	0.0121 (6)***	5.0658 (0.0000)	0.0393 (8)	3.7639 (0.0011)	0.0471 (0/4)	4.4813 (0.0002)	0.0096 (3/4)	1.6029 (0.1232)			
Zaposlenost (zap) 1999:4 2006:3, N = 28, R ² = 0.7590, DW = 1.9909, MA (1) Breusch-Godfrey LM test ₍₁₂₎ = 0.7634 (0.5284), Ramsey Reset test ₍₁₂₎ = 0.3710 (0.7747)	P. GAS	0.0255 (2)***	7.1512 (0.0000)	0.0121 (6)***	5.0658 (0.0000)	0.0393 (8)	3.7639 (0.0011)	0.0471 (0/4)	4.4813 (0.0002)	0.0096 (3/4)	1.6029 (0.1232)			
	P. GAS	0.1046 (1)	1.6732 (0.1107)	-0.0094 (8)	-0.3347 (0.7414)	0.6151 (0/2)	3.13278 (0.0055)	-1.4796 (0/0)	-6.2375 (0.0000)	0.9267 (7)	1.9286 (0.0688)	0.6676 (0)	2.3527 (0.0296)	
Izvoz blaga (efob eu) 2000:3 2006:4, N = 26, R ² = 0.7835, DW = 1.66045, AR(1) ARCH test ₍₁₂₎ = 0.0418 (0.8397), Ramsey Reset test ₍₁₂₎ = 0.0520 (0.8221)	P. GAS	0.1046 (1)	1.6732 (0.1107)	-0.0094 (8)	-0.3347 (0.7414)	0.6151 (0/2)	3.13278 (0.0055)	-1.4796 (0/0)	-6.2375 (0.0000)	0.9267 (7)	1.9286 (0.0688)	0.6676 (0)	2.3527 (0.0296)	
	P. GAS	0.1046 (1)	1.6732 (0.1107)	-0.0094 (8)	-0.3347 (0.7414)	0.6151 (0/2)	3.13278 (0.0055)	-1.4796 (0/0)	-6.2375 (0.0000)	0.9267 (7)	1.9286 (0.0688)	0.6676 (0)	2.3527 (0.0296)	

*** 1% level of significance, ** 5% level of significance, * 10% level of significance.

Vir: EIPF podatkovna baza, OECD in lastni izračuni (Junij 2007).

koeficientov lahko rečemo, da je intenziteta reakcij posameznih gospodarskih dejavnosti na dinamiko gibanj cene plina šibka in da bi veljalo analizirati posreden vpliv cene plina na dejavnosti slovenskega gospodarstva preko dinamike gibanj skupne porabe v narodnem gospodarstvu.

Literatura

- Bole, V. & Rebec, P. (2007). *Izgradnja novega terminala za utekočinjeni plin, raziskovalna naloga za SUEZ*, Ljubljana, EIPF, Ekonomski inštitut.
- Box, E. P., Gwilym, G. in Jenkins, M. (1976). *Time series analysis, Forecasting and control*, San Francisco: Holden-Day.
- Brečević, D. (2003). *Cene energije za industrijske porabnike, Energija in okolje*, dosegljivo na <http://www.ireet.com/slo/referati/cene-energije.pdf> (marec 2008).
- Cullen, B. J., Friedberg, L. & Wolfram, C. (2005). Do households smooth small consumption shocks? Evidence from anticipated and unanticipated variation in home energy costs. V: Friedberg, L. (ur.), *CSEM Center for the Study of Energy Markets*, working paper 141. California University: California Energy Institute.
- Energy Modeling Forum. (1987). *Macroeconomic impacts of energy shocks: a summary of the key results*. V: Hickman, B. G., Huntington, H. G. in Sweeney, J. L. (ur.), *Energy Modeling Forum report*. Stanford: North Holand University.
- Energy sector indicators for sustainable development: guidelines and methodologies. (2005), dosegljivo na <http://www.dti.gov.uk/energy/statistics/publications/indicators/2005/page17171.html> (april 2008).
- Eurostat concepts and definitions database (2007), dosegljivo na <http://circa.europa.eu/irc/dsis/coded/info/data/coded/en/Theme9.htm> (marec 2008).
- Eurostat. (2007). *Energy policy*, dosegljivo na [http://ec.europa.eu/energy/energy_policy/facts_en.htm] (april 2008).
- Guo, H., Kevin L. & Kliesen, K. (2005). Oil price volatility and US macroeconomic activity, *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 7(6): 669 - 683.
- Hamilton, J. (1983). Oil and the macroeconomy since world war II, *Journal of Political Economy*, 91(2): 228 - 248.
- Herring, H. et al. (2006). The macroeconomic rebound effect and the UK economy. WP, July, Cambridge, Cambridge Centre for Climate Change Mitigation Research, Department for Land Economy, dosegljivo na [http://www.landecon.cam.ac.uk.0607_Macro_Economic_WP \[1\].pdf](http://www.landecon.cam.ac.uk.0607_Macro_Economic_WP [1].pdf) (april 2008).
- Jaffe, M. A. & Victor, D. G. (2005). *Gas geopolitics: vision to 2030*. V: *Natural gas and geopolitics*, Amy M. J., Victor, D. G. in Hayes, H. M. (ur.) Chapter 14, Stanford, Center for Environmental Science and Policy, dosegljivo na [http://33_Victor_Gas_Geopoliti \[1\].pdf](http://33_Victor_Gas_Geopoliti [1].pdf) (marec 2008).
- Javna agencija Republike Slovenije za energijo (2006). Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2005. *Zemeljski plin*. Dosegljivo na http://www.agen-rs.si/sl/informacija.asp?id_meta_type=30&id_informacija=688 (marec 2008).
- Jones, W. D., Paul N. L. & Paik, I. K. (2004). Oil price shocks and macroeconomy: what has been learned since 1996, *Energy Journal*, 25(2): 1-32.
- Kliesen, L. K. (2006). Rising natural gas prices and real economic activity, *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 88(6):511-526.
- European Commission. (2006). *European Commission, The Green Book: european strategy for permanent, competitive and safe energy*, Brussels, SEC, no. 317.
- Križanič, F. & Oplotnik, Ž. J. (2006). Makroekonomski pomen načrtovane investicije v podvojitve zmogljivosti prlinovoda in analiza financiranja projekta, raziskovalna naloga za Geopl inlinovodi, Ljubljana, EIPF, Ekonomski inštitut.
- Leone, A. R. (1982). Impact of higher natural gas prices on the northeast regional economy, *Contemporary Economic Policy Issues*, 1(1): 1-8.
- Metodološka pojasnila. (2007), dosegljivo na http://www.stat.si/doc/metod_pojasnila/18-065-mp.htm (april 2008).
- Ministrstvo za gospodarstvo R Slovenije. (2005). Poročilo o zanesljivosti oskrbe z zemeljskim plinom ter javnih storitvah na področju oskrbe z zemeljskim plinom in električno energijo, dosegljivo na [http://porociloZanOskZPJavStoZPEle\[1\].pdf](http://porociloZanOskZPJavStoZPEle[1].pdf) (marec 2008).
- Morgan, E. (2006). *Predlogi sprememb 401-560, predlog resolucije 2004-2009*, Evropski parlament, Odbor za industrijo, raziskave in energetiko, INI 2113, PE 378.549v01-00.
- Mulder, M. & Zwart, G. (2006). Market failures and government policies in gas markets. V: Mulder, M. (ur.), *Regulation and competition, a welfare economic analysis of the Dutch gas-depletion policy*, Amsterdam, NBER, working papers, no.3.
- Ott, M. & Tatom, J. A. (1982). Are there adverse inflation effects associated with natural gas decontrol, *Contemporary Economic Policy Issues*, 1(1): 27-46.
- Sagen, E. L. & Roar, F. A. (2004). The future of European natural gas market: are lower prices attainable, Norway Statistics, Research Department, discussion paper, no. 379.
- Sagen, E. L. & Tsygankova, M. (2006). Russian natural gas exports to Europe. Effects of Russian gas market reforms and the rising market power of Gazprom, Norway Statistics, Research Department, discussion paper, no. 445.
- Serletis, A. & Shahmoradi, A. (2005). Measuring and testing natural gas electricity markets volatility: evidence from Alberta's deregulated markets, Calgary, University of Calgary, Alberta, Department of Economics.
- Stockfish, J. A. (1982). The income distribution effects of a natural gas price increase, *Contemporary Economic Policy Issues*, 1(1): 9-26.
- Thursby, G. J. (1982). Misspecification, heteroscedasticity, and the Chow and Goldfeld-Quandt Tests, *The Review of Economics and Statistics*, 64(2): 314-321.
- Urbančič A. et al. (2005). *Izdelava letnega energetskega pregleda. Končno poročilo*, Inštitut Jožef Štefan, Center za energetsko učinkovitost, IJS-PD-9239, dosegljivo na [http://www.letni_energetski_pregled_2004\[2\].pdf](http://www.letni_energetski_pregled_2004[2].pdf) (maj 2008).
- Wiser, R., Bolinger, M. & St. Clair, M. (2005). *Easing the natural gas crisis: reducing the natural gas prices through increased deployment of renewable energy and energy efficiency*, Lawrence, Ernest, Orlando, Berkeley National Laboratory, dosegljivo na <http://www.lbl.gov/Science-Articles/Archive/sabl/2005/February/assets/Natural-Gas.pdf> (april 2008).

Viri:

- EIPF - Ekonomski inštitut. (2007). Interna baza podatkov.
- Eurostat. (2007). Data on energetics, [<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>] (data on energetic provision), (april 2008).
- OECD. (2008). OECD data base, gas price in EU, dosegljivo na <http://lysander.sourceoecd.org/vl=1236089/cl=14/nw=1/rpsv/home.htm> (marec 2008).

SURS. Statistični letopis. Energetska bilanca RS. (2005, 2007), dosegljivo na <http://www.stat.si/pxweb/Database/Okolje/Okolje.asp> (april 2008).

Mejra Festić je izredna profesorica s področja ekonomske teorije in politike, docentka za področje financ in bančništva, ter prorektorica za študijske zadeve Univerze v Mariboru od leta 2007. Zaposlena je na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru in na EIPF - Ekonomskem inštitutu v Ljubljani.

France Križanič je docent s področja ekonomske teorije in politike. Bil je več let direktor EIPF – Ekonomskega inštituta v Ljubljani, sedaj je Minister za finance Republike Slovenije.

Sebastijan Repina je dipl. univ. ekonomist, mladi raziskovalec, zaposlen na EIPF – Ekonomskem inštitutu v Ljubljani.

Seznam kratic:

bpl_t: bruto plače v menjalnem sektorju

cene_{stt}: indeks cen življenjskih potrebščin

db: proizvodnja tekstila, usnja, krzna in oblačil

dh: proizvodnja izdelkov iz gume in plastičnih mas

efob_{eu}: izvoz blaga

es_{eu}: izvoz storitev

eur_t: tečaj tolarja do eura

metals_t: cene kovin

nx_{t-n}: neto izvoz

p_{gas}_t (=cene_{plina}): cena plina

pc_{spst}_t: cene industrijskih proizvodov pri proizvajalcih (trajni proizvodi za široko porabo)

q_{gas}_t (=poraba_{plinslo}): poraba plina v Sloveniji

qb1_t: skupna industrijska proizvodnja

q_t: količina razpoložljivega plina

qa: proizvodi za vmesno porabo

qb1: industrijska proizvodnja, zalog in produktivnosti

qd: predelovalna industrija

sp1_t: skupna agregatna poraba kot vsota domače porabe, investicij in porabe države

sp1_{t-n}/qb1_{t-n}: razmerje med skupno porabo in industrijsko proizvodnjo

sp1_{t-n}/zal_{t-n}: razmerje med skupno porabo in zalogami

tgor_t: cene naftnih derivatov popravljene za trošarine

zal_t: zaloge proizvodov

zal_{t-n}/sp1_{t-n}: razmerje med zalogami in skupno porabo

zap_t: zaposlenost

x_{t-n}: output izbranega sektorja v preteklih kvartalnih

x17: proizvodnja tekstilij

x19: proizvodnja tekstilij, usnja, obutve in usnjenih izdelkov, razen oblačil

x20: obdelava in predelava lesa, proizvodnja izdelkov iz lesa, plute, slame in protja, razen pohištva

x21: proizvodnja vlaknin, papirja in kartona ter izdelkov iz papirja in kartona

x24: proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov, umetnih vlaken

x27: proizvodnja kovin

x31: proizvodnja električnih strojev in naprav

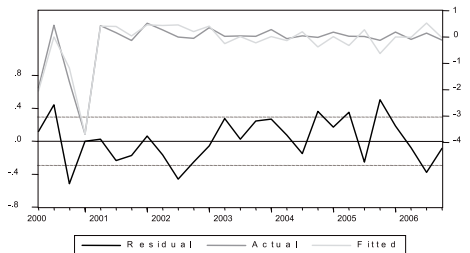
x36: proizvodnja pohištva in druge predelovalne dejavnosti

x37: reciklaža

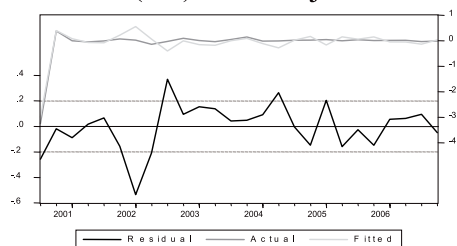
x40: oskrba z električno energijo, plinom, paro in toplom vodo

Priloga: Rezidualni regresijskih enačb tabele 2

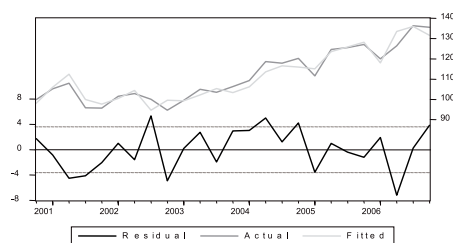
Slika 1: Ocena funkcije proizvodnje tekstila, usnja, krzna (DB) - Slovenija



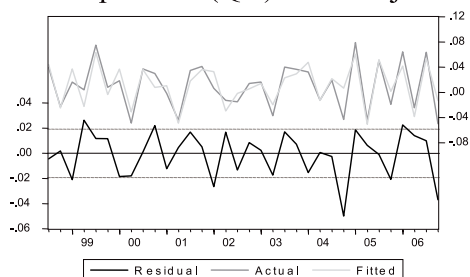
Slika 2: Ocena funkcije proizvodnje vlaknin, papirja, kartona, proizvodov iz papirja in kartona (DF) - Slovenija



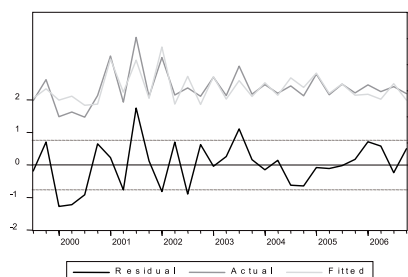
Slika 3: Ocena funkcije proizvodnje izdelkov iz gume in plastičnih mas (DH) - Slovenija



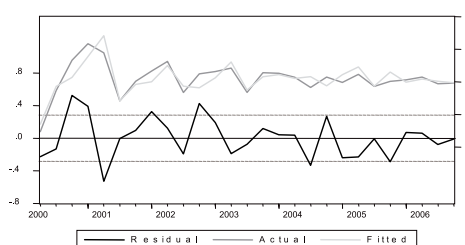
Slika 4: Ocena funkcije proizvodnje za vmesno porabao (QA) - Slovenija



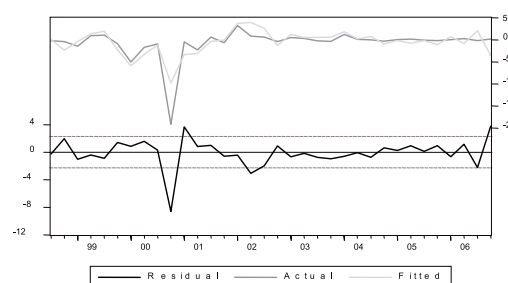
Slika 5: Ocena funkcije proizvodnje predelovalne industrije (QD) - Slovenija



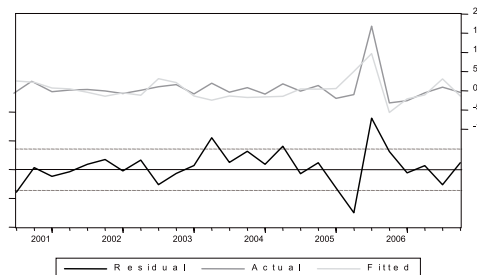
Slika 6: Ocena funkcije proizvodnje tekstilij (X17) - Slovenija



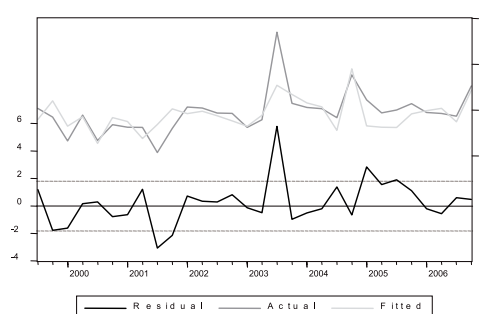
Slika 7: Ocena funkcije proizvodnje tekstilij, usnja, obutve, usnjenih izdelkov razen oblačil (X19) - Slovenija



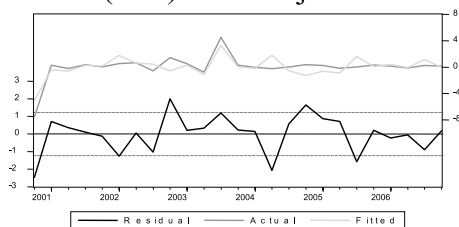
Slika 8: Ocena funkcije proizvodnje izdelkov iz lesa, plute, slame in protja, razen pohištva, obdelave, predelave lesa (X20) - Slovenija



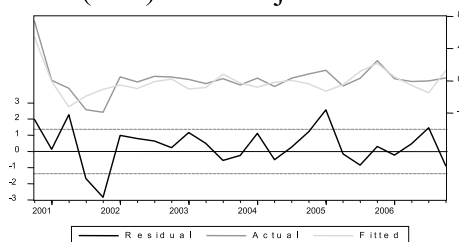
Slika 9: Ocena funkcije proizvodnje vlaknin, papirja, kartona, izdelkov iz papirja in kartona (X21) - Slovenija



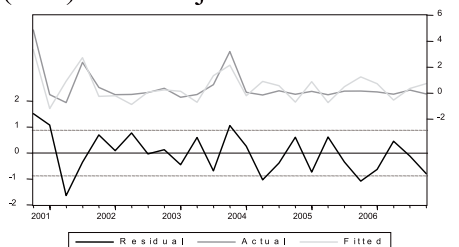
Slika 10: Ocena funkcije proizvodnje kemikalij, kemičnih izdelkov, umetnih vlaknin (X24) - Slovenija



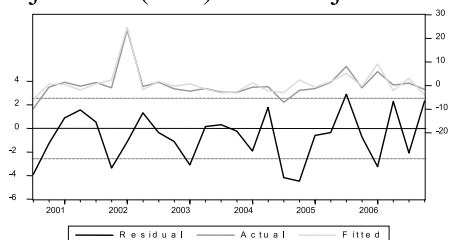
Slika 11: Ocena funkcije proizvodnje kovin (X27) - Slovenija



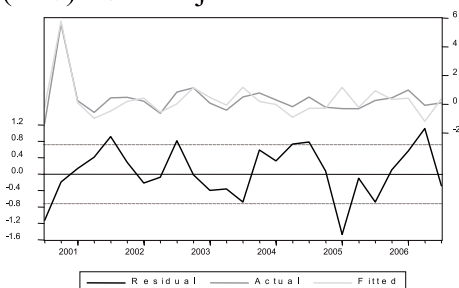
Slika 12: Ocena funkcije proizvodnje električnih strojev in naprav (X31) - Slovenija



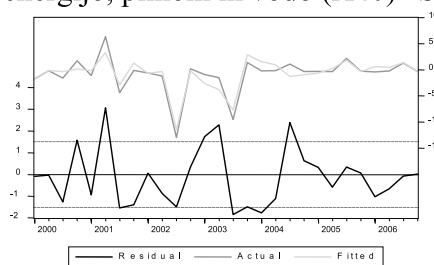
Slika 13: Ocena funkcije proizvodnje pohištva in druge predelovalne dejavnosti (X36) - Slovenija



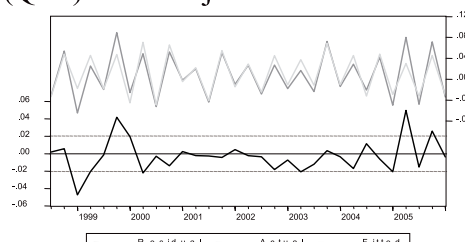
Slika 14: Ocena funkcije reciklaža (X37) - Slovenija



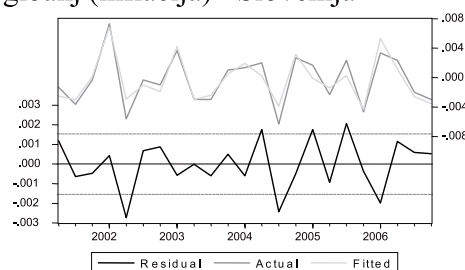
Slika 15: Ocena funkcije oskrbe z električno energijo, plinom in vodo (X40) - Slovenija



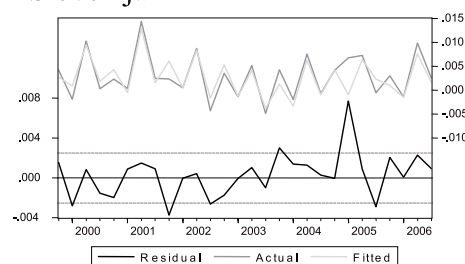
Slika 16: Ocena funkcije celotne industrijske proizvodnje (QB1) - Slovenija



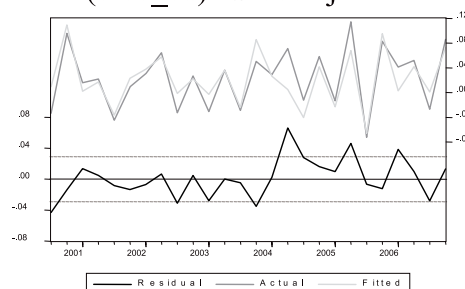
Slika 17: Ocena funkcije cenovnih gibanj (inflacija) - Slovenija



Slika 18: Ocena funkcije zaposlenosti - Slovenija



Slika 19: Ocena funkcije izvoza (efob_eu) - Slovenija



Zadovoljstvo diplomantov FOV UM z izobraževalnim procesom in delom, ki ga opravljajo

Jože Jesenko¹, Iztok Purič², Jure Kovač¹

¹Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, joze.jesenko@fov.uni-mb.si, jure.kovac@fov.uni-mb.si

²JGZ Protokolarne storitve RS, Predoslje 39, 4000 Kranj, Slovenija, iztok.puric@gov.si

Za razvoj vsake države je izobraževalni sistem izredno pomemben. Posebno velik je doprinos visokošolskega sistema pri graditvi konkurenčne sposobnosti gospodarstva. Zato je raziskovanje in načrtovanje razvoja visokega šolstva ključna naloga vsake države. Žal je pri preučevanju uspešnosti in učinkovitosti izobraževalnih procesov na področju visokega šolstva v Sloveniji velika praznina. Predvsem na področju raziskovanja stopnje uporabnosti pridobljenega znanja v praksi so še velike neznanke. V prispevku so predstavljajo rezultati empirične raziskave o zadovoljstvu diplomantov FOV z izobraževalnim procesom z vidika uporabnosti pridobljenih znanj in veščin v okviru izobraževalnega procesa na fakulteti. Poleg tega prispevek vključuje tudi predstavitev rezultatov preučevanja zadovoljstva diplomantov FOV s položajem in delom v organizaciji, kjer so zaposleni.

Ključne besede: organizacija, izobraževalni programi, zadovoljstvo, organizator.

1 Uvod

Organizacije s svojim dinamičnim razvojem in prepletanjem sodobno družbo vse bolj "oblikujejo" v t. i. organizacijsko družbo. Značilnosti organizacijske družbe so in bodo vse večja prisotnost organizacij na vseh področjih človekovega delovanja in življenja, njihova povečana kompleksnost in dinamična povezanost. Organizacije podobno kot pajčevina prepletajo sodobno družbo. Življenje je vse bolj "organizirano" in posameznik se nenehno sooča s potrebo, da obvladuje osnovna organizacijska znanja. Spreminjanje organizacij zaznamuje tudi druga področja našega življenja in delovanja. Na področju negospodarskih dejavnosti organizacije postajajo vse bolj "profesionalne". V mislih imamo pospešen prenos spoznanj o oblikah in načinih organiziranja iz gospodarskih v negospodarske organizacije. Organizacije so sestavni del družbe in predstavljajo njen poseben del. Z družbo so večplastno in obojestransko vplivno povezane. Tako ne moremo mimo vpliva, ki ga ima družba npr. na cilje organizacije.

V prispevku se bomo omejili na področje izobraževanja specialistov (ali generalistov) s področja organizacije. Proces oblikovanja in izvajanja organizacijskih procesov zahteva specifična znanja, ki jih managerji nimajo vedno. Zato v tem procesu potrebujejo pomoč oz. sodelovanje organizatorjev kot nosilcev organizacijskih znanj (Mihelčič, 1993, str. 325; Ivanko, 1985, str. 31). Organizatorji

(generalisti ali specialisti) s svojim poznavanjem zakonitosti delovanja organizacije prevzemajo najbolj strokovno delo na tem področju in s tem pomagajo managerjem pri usmerjanju razvoja in izvajanju procesov organiziranja.

Na Fakulteti za organizacijske vede, Univerze v Mariboru (v nadaljevanju FOV) že pet desetletij razvijamo znanja s področja organizacije in managementa ter jih s pomočjo izobraževalnih in svetovalnih procesov prenašamo v ožje in širše okolje. Zato je razumljivo, da je preučevanje uporabnosti znanj, ki jih posredujemo na FOV našim študentom izredno pomembno. Ne samo za izvedbo bolonjske reforme visokega šolstva, temveč v prvi vrsti zaradi zahteve in potrebe po permanentnem izboljševanju kakovosti študijskih programov ter s tem povečanje prepoznavnosti in konkurenčnosti FOV. V nadaljevanju so prikazni rezultati raziskave o zadovoljstvu diplomantov FOV z izobraževalnim procesom ter stopnja zadovoljstva z delom, ki ga opravljajo. Raziskava je bila izvedena jeseni leta 2007 na vzorcu 132 diplomantov Fakultete za organizacijske vede.

Pri oblikovanju novih študijskih je – poleg mnenja diplomantov o uporabnosti pridobljenega znanja – pomembno poznavanje trendov na področju izobraževanja organizatorjev v razvitih gospodarskih okoljih. V nadaljevanju so na kratko prikazni povzetki rezultatov treh raziskav s področja spreminjana dela organizatorjev v nemško govorečih državah.

V okviru EU je izobraževanje organizatorjev najbolj sistematično razvito v nemško govorečem prostoru¹. Znanja je raziskava, ki jo je opravil Norbert Thom s sodelavci, o spreminjanju organizacijskega dela v Švici leta 1996 (Cantin & Thom, 1996) ter v nemško govorečih državah leta 2005 (Wenger & Thom, 2005). Raziskavi sta nastali na osnovi delnih raziskav in sta se izvajali pod pokroviteljstvom švicarskega Združenja za organizacijo in management. Pri raziskavi so avtorji izhajali iz predpostavke, da organizacijsko delo opravljajo managerji in organizatorji (generalisti ali specialisti).

Rezultati raziskave, ki jih avtorji navajajo, so zanimivi predvsem v delu, kjer navajajo smeri nadaljnega razvoja vsebine in težišča izobraževalnih predmetov s področja organizacijskih ved na univerzah in visokostrokovnih šolah. Iz rezultatov raziskav je razvidno, da bodo nosilci predmetov s področja organizacijskih ved v prihodnosti namenili več pozornosti področju obvladovanja sprememb oz. posredovanja znanja s področja izvajanja in koncipiranja sprememb v podjetju. Predvsem organizatorji dela splošne smeri naj bi v prihodnje dobili vlogo osrednjega nosilca sprememb v podjetju (Change Agent). Zato morajo v prihodnje strokovnjaki s področja organizacije dobiti več znanja s področja managementa. V podjetju so organizatorji predvsem sogovorniki managementu, zato morajo pridobiti ustrezna znanja predvsem s področja splošnega managementa. Iz istega razloga je potrebno tudi v programe izobraževanja za management vključiti znanja s področja organizacije. Poleg tega so avtorji raziskave ugotovili, da je delo organizatorja v Švici in ostalih državah nemško govorečega področja visoko cenjeno ter da obstaja velika potreba po organizatorjih generalistih, vendar z jasno tendenco po širitvi njihovega znanja.

Drugo podobno raziskavo o delu organizatorjev in managerjev na področju organiziranja je nemško govorečem področju izvedel Rainhart Lang iz Univerze v Chemnitzu. Težišče avtorjevega raziskovanja je bilo spreminjanje težišča delovanja managerjev in organizatorjev pri prestrukturiranju nekdanjih vzhodnonemških podjetij. Svoje izsledke je avtor predstavil tudi na posvetovanju organizatorjev v Portorožu leta 1997 (Lang, 1997). V letu 2007 je bila avtor raziskavo ponovil, vendar na širšem raziskovalnem področju, ki je poleg bivših vzhodnonemških dežel, vključevalo celotno Nemčijo (Lang, 2007).

V raziskavah avtor izhaja iz opredelitve organizacijske naloge kot managerske funkcije in kot naloge specialistov (ali generalistov) strokovnjakov (organizatorjev). Najpomembnejše ugotovitve iz navedene raziskave so, da je trend na področju dela organizatorjev usmerjen v povečevanje pomena organizatorjev generalistov in zmanjšanje pomena organizatorjev specialistov. Število organizatorjev specialistov se je v (bivši Vzhodni Nemčiji) zelo zmanjšalo. Procesi prestrukturiranja so prizadeli tudi

ta del strokovnega profila. Določen del organizatorjev specialistov se je utrdil z uvedbo novih področij dela kot so: TQM, certificiranje, reinženiring in podobno. Zadnja raziskava kaže na to, da organizatorji (generalisti in specialisti) ponovno pridobivajo na pomenu. V večini vprašanih podjetij, ki so sodelovala v raziskavi iz leta 2007, imajo vzpostavljeno posebno strokovno službo za področje organizacije. Povečuje se število različnih oblik in načinov kooperacijskega dela kot so: projektni način dela, timsko delo in s tem nadomešča organizatorje specialiste.

Navedeni trendi na področju prenosa organizacijskega dela od organizatorjev na managerje in pojav novih področij delovanja organizatorjev, odpirajo vrsto vprašanj, ki spodbujajo nujnost nadaljnega raziskovanja in preučevanja.

2 Raziskovanje uporabnosti pridobljenega znanja v visokem šolstvu

V našem prostoru se izvajajo maloštevilna znanstvena preučevanja izobraževalnega procesa na različnih ravneh. Tudi posamična prizadevanja ostajajo izolirana in med seboj premalo povezana. Tako se obstoječi resursi, s katerimi kot majhna država razpolagamo, še naprej drobijo. Po uvedbi bolonjske reforma, ki naj bi predstavljala nov mejnik v razvoju visokega šolstva v EU in pri nas, še ni bilo večje in temeljite raziskave na področju visokega šolstva pri nas.

Prve ocene, ki so bile narejene – bolj na osnovi posameznih mnenj in stališč ter opažanj – so zelo kritična (Kontler Salamon, 2009). Največje težave so na področju vsebinske prenove izobraževalnih procesov ter na vzpostavljanju kontinuirane povezave med visokošolskimi izobraževalnimi institucijami in gospodarstvom. Ravno na področju sodelovanja med šolstvom in gospodarstvom so bile tudi v preteklosti velike težave. Do danes nismo uspeli oblikovati učinkovite komunikacije med gospodarskim in šolskim sistemom. Kot ugotavljata Pezdir (2004) in Majerhold in Pezdir (2003) večja intenziteta povezav med gospodarstvom in izobraževalnimi organizacijami omogoča boljše delovanje trga delovne sile. Izobraževalne organizacije preko povezav z gospodarstvom hitreje prilagajajo svoje izobraževalne vsebine aktualnim potrebam gospodarstva in s tem omogočajo boljše možnosti zaposljivosti študentov (Hojs Potočnik, 2007: 35).

Avtorja Pezdir in Majerhold sta pri svojem raziskovanju povezanosti med šolstvom in gospodarstvom izhajal iz modela o trojni vijačnici avtorjev Etkowitza in Leydesorffa (2000). Model prestavlja povezavo med univerzami – državo in gospodarstvom. Temeljni namen navedenega

¹ Eden od pomembnih kazalcev razvitosti izobraževanja organizatorjev so tudi stanovska društva. Tako imamo tri države nemško govorečega področja z zelo dolgo tradicijo na področju organiziranja društev organizatorjev. Najstarejše društvo organizatorjev je nemško združenje: Gesellschaft für Organisation, ki je bilo ustanovljeno leta 1922. Sledi švicarsko združenje: Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Magement iz leta 1967 ter kot zadnje avstrijsko združenje: Österreichische Vereinigung für Organisation und Management leta 1985.

modela je ustvarjanje inovacij in s tem večanje konkurenčne prednosti posamezne države na globalnem trgu. Vsak od navedenih delov modela mora prispevati svoj del v procesu ustvarjanja nove vrednosti.

Pri aplikaciji opisanega modela na naše razmere sta Majerhold in Pezdir ugotovila, da komponente modela trojne vijačnice v našem prostoru niso razvite in medsebojno usklajene. Za izboljšanje obstoječega stanja bi morala predvsem država svoja prizadevanja usmeriti veliko bolj v oblikovanje specifičnih oblik komunikacij med posameznimi deli modela in s tem prispevati ter spodbujati transformacijo izobraževalnih organizacij (Hojs Potočnik, 2007: 42). Tako pa ostajajo visokošolske organizacije ujetniki svojih razvojnih usmeritve, ki se pogosto razlikujejo od realnih potreb gospodarstva.

Na ravni posamezne izobraževalne organizacije je za njeno uspešno prilagajanje na zahteve okolja, izredno pomembno ugotavljanje uporabnosti - v izobraževalnem procesu - posredovanega znanja v praksi. Pomembno raziskavo s področja uporabnosti pridobljenega znanja v izobraževalnem procesu je v letu 2007 izvedla avtorica Hojs Potočnik. V okviru raziskave avtorica raziskuje vpliv uporabnosti pridobljenega znanja na višješolskih strokovnih programih na zadovoljstvo tako diplomantov, kot tudi delodajalcev. Področje raziskovanja je bilo omejeno na profil poslovni sekretar. Na osnovi ugotovitev avtorica zaključuje, da višje šolstvo še ni v celoti izpolnilo svojega poslanstva in pričakovanj. Država bi morala imeti v tem kontekstu vlogo spodbujevalca in koordinatorja. Žal se je premalo zaveda in izvaja. Nastajanje višješolskih strokovnih programov bi moralo biti bolj pogojeno s potrebami gospodarstva (Hojs Potočnik, 2007: 123).

Povzamemo lahko, da je na področju raziskovanja visokošolskega izobraževanja pri nas, velika praznina na segmentu preučevanja uporabne vrednosti znanj, ki jih udeleženci dobijo v izobraževalnem procesu. Pri raziskovanju stopnje uporabnosti pridobljenega znanja se pojavlja praznina tako pri raziskovanju mnenja diplomantov (kot nosilcev znanja), ki so si določena znanja pridobili v času izobraževanja, kot tudi pri raziskovanju mnenja delodajalcev (kot uporabnikov znanja), ki diplomante zaposlujejo. V nadaljevanju bomo prikazali empirično raziskavo s področja enega segmenta naveden problematike. Prikaz zadovoljstva diplomantov (nosilcev znanja) z izobraževalnim procesom na FOV.

3 Preučevanje zadovoljstva organizatorjev z izobraževalnim procesom na FOV ter delom, ki ga opravljajo

3.1 Uvod

Ugotovitve empiričnih raziskav s področja spreminjanja težišča dela organizatorjev, ki so predstavljene v uvodnem poglavju, so dobrodošle smernice za spreminjanje in prilagajanje izobraževalnih programov s področja izobraževanja organizatorjev dejanskim potrebam poslovne

prakse. Služijo lahko kot eden od ključnih dejavnikov pri oblikovanju atraktivnih študijskih programov, ki bodo sledili zahtevam prakse.

Na FOV nenehno potekajo aktivnosti v smeri izboljšanja programov izobraževanja organizatorjev. Rezultat tovrstnih aktivnosti je tudi raziskava s področja preučevanja zadovoljstva organizatorjev z izobraževalnim procesom na FOV, ki je bila opravljena jeseni leta 2007. Raziskavo pojmuje kot prvo fazo pri postopnem in poglobljenem preučevanju vsebine dela in potreb po organizacijskem znanju diplomantov FOV. Fakulteta za organizacijske vede - kot osrednja izobraževalna institucija na področju preučevanja in izobraževanja s področja organizacije in managementa v Sloveniji - je v petdesetletnem obstoju - prešla različna razvojna obdobja. Kljub temu pa je nenehno v ospredju njena temeljna značilnost, tesna povezanost izobraževalnih programov s prakso.

3.2 Empirični vzorec in postavljene hipoteze

S pomočjo raziskave smo želeli preučiti uporabnost pridobljenega znanja v okviru izobraževanja na FOV v praksi ter stopnjo zadovoljstva z delom, ki ga diplomanti FOV opravljajo. Raziskavo smo izvedli s pomočjo vprašalnika, ki je bil sestavljen iz 17 vprašanj. Vprašanja so bila strukturirana v pet vsebinskih sklopov: splošni podatki, podatki o zaposlitvi, podatki o pridobljenem znanju, podatki o vsebini dela in podatki o položaju organizatorjev. Za preučevanje uporabnosti pridobljenih znanj, so bili predmeti študijskega programa FOV razdeljeni v naslednja predmetna področja: ekonomska znanja, kvantitativna znanja, splošna, organizacijska, metode in tehnike dela, osebne veščin ter strokovna s področja smeri študija (OM kadrovske in izobraževalnih sistemov - v nadaljevanju OM KIS; OM poslovnih in delovnih sistemov - v nadaljevanju OM PDS; OM informacijskih sistemov - v nadaljevanju OM IS).

Temeljna hipoteza raziskave je bila, da so diplomanti FOV zadovoljni z znanjem, ki ga pridobijo v času študija. Navedeno hipotezo smo v nadaljevanju podrobno strukturirali in aplicirali na posamezne segmente raziskave. Pri tem smo predpostavili, da njihovo zadovoljstvo izhaja iz visoke stopnje uporabnosti pridobljenega znanja v času študija ter se odraža na stopnji zadovoljstva z delom, ki ga opravljajo. Vprašalnik je bil poslan na 300 naslovov naključno izbranih diplomantov univerzitetnega (izredni študij) in magistrskega študijskega programa vseh treh smeri študija, ki so diplomirali na fakulteti v študijskem letu 2002/03. Kriterij za izbor študentov izrednega študija je bil v postavljeni predpostavki, da so diplomanti že zaposleni. S tem se je povečala objektivnost pri ocenjevanju.

Drugi kriterij za izbor vzorca je bil čas zaključka študija. Pet let je obdobje, ko posameznik lahko napreduje v svoji poklicni karieri ter objektivno oceni, koliko so mu znanja pridobljena v času izobraževanja koristila pri napredovanju na delovnem mestu.

Vrnjenih je bilo 132 izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 44% poslanih vprašalnikov. Med njimi je vprašalnik izpolnilo 37,1% diplomatov univerzitetnega študija

in 62,9 % magistrskega študija. Med anketiranimi je bilo 44,4 % žensk in 55,6% moških. Povprečna starost anketirancev je bila 40,3 leta in sicer je bil najmlajši star 30 let, najstarejši pa 60 let. Povprečni čas zaposlitve na sedanjem položaju je bil 6,7 let.

Pri empirični analizi podatkov smo uporabljali predvsem enorazsežne statistične metode od opisnih statistik, korelacijske analize, regresijske analize, analize variance, analize kontingenčnih tabel, t-testi enakosti povprečij in podobno.

Strukturo vzorca po smereh študija in končano stopnjo izobrazbe prikazuje tabela 1.

Struktura vzorca je bistveno drugačna od strukture cele populacije diplomantov, zato vzorec ni reprezentativen glede na celotno populacijo diplomantov. Kljub temu pa rezultati zadovoljivo predstavljajo pogled o uporabnosti znanj, ki jih FOV posreduje študentom, še zlasti, če upoštevamo, na kakšnih področjih delajo diplomanti, ki so se odzvali na anketo. To prikazuje tabela 2.

Iz tabele razberemo, da je največ anketiranih diplomantov zaposlenih na vodstvenih in strokovnih področjih, kar pa vsekakor daje rezultatom večjo pomembnost. Mnenja diplomantov o posameznih lastnostih smo merili na osnovi postavljenih trditev, ki so jih anketiranci ocenjevali od 1 do 5 in sicer 1 najmanj in 5 največ.

3.3 Ocena koristnosti pridobljenih znanj

Za začetek si pogledjmo, kako diplomanti glede na končno smer študija ocenjujejo koristnost pridobljenih znanj.

Postavili smo ničelno in nasprotno hipotezo:

$H_0^{(1)}$: Znanja, ki so jih diplomanti pridobili v času študija so koristna pri delu, ki ga opravljajo

$H_1^{(1)}$: Znanja, ki so jih diplomanti pridobili v času študija niso koristna pri delu, ki ga opravljajo.

Tabela 1: Struktura vzorca po smereh študija in končna stopnja izobrazbe

			stopnja izobrazbe * smer študija		
stopnja izobrazbe	univerzitetna	frekvenca			
			19	2	27
		odstotek	41,3%	6,9%	52,9%
	magisterij	frekvenca	27	27	24
		odstotek	58,7%	93,1%	47,1%
skupaj		frekvenca	46	29	51
		odstotek	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 2: Struktura področja dela diplomantov glede na vodstvene oz. strokovno delo s področja

kakšno je vsebinsko težišče vašega dela	kakšno je vsebinsko težišče vašega dela				
			Smer študija		
			OM KIS	OM PDS	OM IS
pretežno vodstveno delo	frekvenca	4	4	2	
	odstotek	9,3%	16,0%	4,3%	
pretežno strokovno delo s področja organizacije	frekvenca	5	2	0	
	odstotek	11,6%	8,0%	,0%	
pretežno drugo strokovno delo	frekvenca	5	4	18	
	odstotek	11,6%	16,0%	38,3%	
vodstveno in strokovno delo s področja organizacije	frekvenca	5	3	7	
	odstotek	11,6%	12,0%	14,9%	
vodstveno in drugo strokovno delo	frekvenca	14	8	6	
	odstotek	32,6%	32,0%	12,8%	
strokovno delo s področja organizacije in drugo strokovno delo	frekvenca	8	4	12	
	odstotek	18,6%	16,0%	25,5%	
drugo	frekvenca	2	0	2	
	odstotek	4,7%	,0%	4,3%	
Total	frekvenca	43	25	47	
	odstotek	100,0%	100,0%	100,0%	

Izvedbo testa smo naslonili na vprašanje : **ocenite v kakšni meri vam koristijo v času izobraževanja pridobljena znanja in veščine pri vašem delu.** Ničelno hipotezo bomo sprejeli, če je povprečna ocena μ celotne populacije zaposlenih diplomantov, ki je določala vzorčni okvir o koristnosti pridobljenih znanj najmanj 3. Tako lahko namesto $H_0^{(1)}$ in $H_1^{(1)}$ uporabimo

$$H_0^{(1)} : \mu \geq 3$$

$$H_1^{(1)} : \mu < 3.$$

Stopnja pomembnosti tega testa kot tudi vseh nadaljnjih bo $\alpha = 0,05$.

Statistično izvedbo testa naslonimo na statistiko: $t = \frac{\bar{x} - 3}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$, ki je zaradi velikega vzorca, standardizirana normalna slučajna spremenljivka. V njej je \bar{x} aritmetična sredina vzorca in s standardni odklon, n pa velikost vzorca.

Povprečna ocena podatkov vzorca je bila $\bar{x} = 3,63$ in standardni odklon $s = 0,87$, velikost vzorca pa 121, toliko je bilo odgovorov na postavljeno trditev, medtem ko je bil 95% interval zaupanja za \bar{x} enak $(3,44; 3,76)$. Ničelno hipotezo bomo zavrnili, če bo vrednost statistike testa hipoteze padla pod kritično vrednost standardizirane normalne slučajne spremenljivke $z_{0,05} = 1,64$. Iz podatkov vzorca izračunamo vrednost $t = 7,97$, kar je daleč nad kritično vrednostjo (pripadajoča p vrednost je $p = 0$) in zato ničelne hipoteze ne zavrnemo. Smemo torej sklepati, da so znanja, ki jih pridobijo diplomanti v času študija, koristna pri njihovem delu.

Posamezne ocene se sicer nekoliko ločijo po smereh študija, vendar razlike niso statistično pomembne, kar potrjuje analiza variance izvedena med vrstami študija OM KIS, OM PDS in OM IS.

Postavimo ničelno in nasprotno hipotezo:

$$H_0^{(2)} : \mu_{OMKIS} = \mu_{OMPDS} = \mu_{OMIS}$$

$H_1^{(2)}$: vsaj ena od $\mu_{OMKIS}, \mu_{OMPDS}, \mu_{OMIS}$ je različna.

V tej hipotezi pomenijo oznake $\mu_{OMKIS}, \mu_{OMPDS}, \mu_{OMIS}$ povprečne ocene koristnosti pridobljenih znanj po smereh študija, celotne populacije zaposlenih diplomantov, ki je predstavljala vzorčni okvir.

Vrednost F-statistike je bila 1,255, pripadajoča p vrednost pa je bila $p = 0,289$ kar je več od stopnje pomembnosti testa in potrjuje sprejem ničelne hipoteze, da so povprečne ocene koristnosti pridobljenih znanj v času študija enake po smereh.

Bolj podrobno analizo o koristnosti znanj smo lahko izvedli s pomočjo odgovorov na vprašanje: **ocenite, katere vrste znanj in veščin, ki ste si jih pridobili v času izobraževanja, vam najbolj koristijo pri vašem delu.**

V okviru vprašanja, so anketiranci ocenjevali predmetna področja z ocenami od 1 do 5, glede na koristnost teh znanj pri delu, ki ga opravljajo. Povprečne ocene se, ne glede na smer študija, gibljejo od najnižje 3,06 (kvantitativna znanja) do najvišje 4,11 (osebne veščine). V tabeli 3 so podane povprečne ocene koristnosti posameznih vrst znanj, kot so jih ocenili anketiranci, in sicer od najmanj koristnih do najbolj koristnih. Na osnovi dobljenih podatkov lahko trdimo, da povsem nekoristnih znanj na fakulteti ne dajemo, privzamemo lahko, da so programi fakultete naravnani uporabno in jih je potrebno le dopolnjevati in postaviti na višjo kakovostno raven.

Ne preseneča, da so anketiranci kot najmanj koristna ocenili kvantitativna znanja, saj se ta največ uporabljajo pri raziskovalnem delu in različnih poglobljenih analizah, ne pa pri operativnem delu. Relativno nizko oceno koristnosti so dobila ekonomska znanja, kar je gotovo presenečenje, saj bi vodilni in vodstveni delavci ta znanja morali uporabljati.

Razlike med ocenami o koristnosti posameznih vrst znanj med študijskimi področji diplomantov smo analizirali z Kruskal-Wallisov-im testom. Ničelna hipoteza je, da ni razlik med ocenami o koristnosti znanj med študijskimi področji diplomantov, kar pomeni, da koristnost posameznih vrst znanj ocenjujejo diplomanti podobno, ne glede na smer študija. Rezultati analize so podani v nadaljevanju.

Tabela 3: Ocene koristnosti pri delu za posamezne vrste znanj

	Povprečne ocene koristnosti znanj		
	N	Povprečna ocena	Standardni odklon
pri mojem delu mi najbolj koristijo kvantitativna znanja	131	3,06	1,094
pri mojem delu mi najbolj koristijo ekonomska znanja	131	3,08	1,232
OM poslovnih in delovnih sistemov	99	3,23	1,177
OM kadrovskih in izobraževalnih sistemov	102	3,26	1,177
splošna (npr.: osnove tehnologije, pravo, tuj jezik idr.)	132	3,65	,949
OM informacijskih sistemov	102	3,74	1,052
organizacijska	132	3,77	1,083
metode in tehnike dela	133	3,77	,997
osebne veščine	133	4,11	1,005

Tabela 4: Ocene koristnosti ekonomskih znanj

smer študija	povprečna ocena	standardni odklon	95% interval zaupanja spodnja meja	povprečne ocene zgornja meja
OM KIS	3,16	1,17	2,80	3,51
OM PDS	3,50	1,17	3,05	3,95
OM IS	2,83	1,31	2,46	3,19

Ekonomska znanja

Najprej pogledimo kakšne povprečne ocene o koristnosti ekonomskih znanj so dali anketiranci po smereh študija- Tabela 4 prikazuje osnovne statistike.

Standardni odklon je povsod nekaj nad 1, kar pomeni, da odgovori v povprečju nihajo za eno oceno glede na povprečno oceno, to pomeni, da so bila mnenja anketirancev znotraj študijskih področij precej različna.

Postavimo ničelno in nasprotno hipotezo :

$$H_0^{(2)} : \mu_{OMKIS} = \mu_{OMPDS} = \mu_{OMIS}$$

$$H_1^{(2)} : \text{vsaj ena od } \mu_{OMKIS}, \mu_{OMPDS}, \mu_{OMIS} \text{ je različna.}$$

V skladu z Kruskal-Wallisov-im testom za testno statistiko uporabimo χ^2 slučajno spremenljivko z dvema stopnjama prostosti. Njena vrednost je za dane podatke $\chi^2 = 5,524$, medtem ko je pripadajoča p -vrednost $p = 0,063$. Na osnovi te vrednosti ne moremo zavriniti ničelne domneve pri stopnji pomembnosti $\alpha = 0,05$, da so povprečne ocene o koristnosti ekonomskih znanj enake po smereh študija. O tem lahko sklepamo tudi iz povprečnih ocen po smereh študija, saj med njimi ni razlike za eno oceno.

Iz dobljenih rezultatov lahko sklepamo, da diplomanti v praksi ocenjujejo ekonomska znanja za srednje koristna, kar pomeni, da jih pri svojem delu ne uporabljajo veliko, gotovo pa niso nepomembna.

Kvantitativna znanja

Postavili smo ničelno in nasprotno hipotezo :

$H_0^{(3)}$: Kvantitativna znanja, ki so jih diplomanti pridobili v času študija, niso koristna pri delu, ki ga opravljajo

$H_1^{(3)}$: Kvantitativna znanja, ki so jih diplomanti pridobili v času študija, so koristna pri delu, ki ga opravljajo.

Test hipoteze smo naslonili na postavljeno trditev: **pri mojem delu mi najbolj koristijo kvantitativna znanja.** Ničelno hipotezo bomo sprejeli, če je povprečna ocena celotne populacije diplomantov, ki smo jo vzeli za vzorčni okvir, največ 2,5. Tako lahko postavimo gornji hipotezi na naslednji način :

$$H_0^{(3)} : \mu \leq 2,5$$

$$H_1^{(3)} : \mu > 2,5.$$

Statistično izvedbo testa tudi v tem primeru naslonimo na statistiko testa hipoteze: $t = \frac{\bar{x} - 3}{s} \sqrt{n}$, ki je zaradi velikega vzorca standardizirana normalna slučajna spremenljivka. Iz podatkov vzorca izhajajo, da je $\bar{x} = 3,06$, $s = 1,09$ in $n = 131$. Če te podatke vstavimo v statistiko testa hipoteze, dobimo $t = 5,88$, kar je več od kritične vrednosti standardizirane normalne slučajne spremenljivke $z_{0,05} = 1,64$ (pripadajoča p vrednost je $p = 0$) in zato ničelne hipoteze ne sprejmemo. Zaključimo lahko, da kvantitativna znanja, ki jih dobijo diplomanti v času študija, tudi v praksi niso nepomembna.

Ta zaključek velja za vse študijske smeri. V tabeli 5 so podane osnovne statistike po smereh študija. Razlike med ocenami o koristnosti kvantitativnih znanj med smermi študija so statistično nepomembne, kar potrjuje naslednji test. Postavimo ničelno in nasprotno hipotezo:

Tabela 5: Ocene koristnosti kvantitativnih znanj

smer študija	povprečna ocena	standardni odklon	95% interval zaupanja spodnja meja	povprečne ocene zgornja meja
OM KIS	2,89	1,23	2,52	3,26
OM PDS	3,14	0,97	2,77	3,52
OM IS	3,19	1,05	2,90	3,48

$$H_0^{(4)}: \mu_{OMKIS} = \mu_{OMPDS} = \mu_{OMIS}$$

$H_1^{(4)}$: vsaj ena od $\mu_{OMKIS}, \mu_{OMPDS}, \mu_{OMIS}$ je različna.

V skladu z Kruskal-Wallisov-im testom za testno statistiko uporabimo χ^2 slučajno spremenljivko z dvema stopnjama prostosti. Njena vrednost je $\chi^2 = 1,771$ in pripadajoča p -vrednost $p = 0,412$, kar je znatno več od stopnje pomembnosti $\alpha = 0,05$. Ničelno hipotezo o enakosti povprečnih ocen koristnosti kvantitativnih znanj po smereh študija torej ne moremo zavrniti. Ugotovljamo, da se mnenje glede tega bistveno ne razlikuje po smereh.

Tudi za kvantitativna znanja lahko rečemo, da jih diplomanti pri svojem delu v splošnem ne uporabljajo pogosto. Vendar pa tudi v tem primeru lahko sklepamo (standardni odklon okrog 1), da so ocene znotraj študijskih področij precej različna.

Splošna znanja

Tabela 6 prikazuje osnovne opisne statistike o ocenah splošnih znanj po smereh študija.

Testirajmo najprej hipotezo, da se mnenja o koristnosti splošnih znanj ne razlikujejo po smereh študija. Postavimo ničelno in nasprotno hipotezo:

$$H_0^{(5)}: \mu_{OMKIS} = \mu_{OMPDS} = \mu_{OMIS}$$

$H_1^{(5)}$: vsaj ena od $\mu_{OMKIS}, \mu_{OMPDS}, \mu_{OMIS}$ je različna.

V skladu z Kruskal-Wallisov-im testom je vrednost testne statistike je $\chi^2 = 0,674$ in pripadajoča p -vrednost $p = 0,714$, kar predstavlja sprejem ničelne hipoteze pri stopnji pomembnosti $\alpha = 0,05$, torej ne moremo zaključiti, da diplomanti, ki so diplomirali na različnih smereh študija, koristnost teh znanj ocenjujejo različno. Rezultat ni presenetljiv, saj so te vrste znanj uporabne pri vsakdanjem operativnem delu v skoraj vseh delovnih okoljih.

Iz tabele 6 tudi izhaja, da so mnenja o koristnosti splošnih znanj med diplomanti OM KIS in OM PDS veliko bolj poenotena (standardna odklona 0,80 in 0,82), kot pri diplomantih OM IS (standardni odklon 1,15).

Strokovna znanja s področja OM kadrovskih in izobraževalnih sistemov

Tabela 7 prikazuje nekatere osnovne statistike, ki se nanašajo na oceno koristnosti znanj s tega področja.

Tabela 6: Ocene koristnosti splošnih znanj

smer študija	povprečna ocena	standardni odklon	95% interval zaupanja spodnja meja	povprečne ocene zgornja meja
OM KIS	3,64	0,80	3,40	3,89
OM PDS	3,70	0,82	3,48	4,10
OM IS	3,56	1,15	3,24	3,88

Tabela 7: Ocene koristnosti znanj s področja OM KIS

smer študija	povprečna ocena	standardni odklon	95% interval zaupanja spodnja meja	povprečne ocene zgornja meja
OM KIS	3,85	1,07	3,53	4,17
OM PDS	2,88	1,11	2,31	3,45
OM IS	2,66	0,97	2,32	2,99

Tabela 8: Ocene koristnosti znanj s področja OM PDS

smer študija	povprečna ocena	standardni odklon	95% interval zaupanja spodnja meja	povprečne ocene zgornja meja
OM KIS	2,83	1,15	2,40	3,26
OM PDS	3,90	0,82	3,59	4,21
OM IS	3,00	1,24	2,58	3,42

Različnost ocen o koristnosti znanj s področja OM KIS glede na smer študija tudi v tem primeru testirajmo z Kruskal-Wallisov-im testom. Postavimo ničelno in nasprotno hipotezo:

$$H_0^{(6)}: \mu_{OMKIS} = \mu_{OMPDS} = \mu_{OMIS}$$

$$H_1^{(6)}: \text{vsaj ena od } \mu_{OMKIS}, \mu_{OMPDS}, \mu_{OMIS} \text{ je različna.}$$

Vrednost testne statistike, ki izhaja iz primerjav enakosti povprečnih vrednosti ocen koristnosti znanj s tega področja v procesih dela, ki jih opravljajo diplomanti vseh treh smeri je $\chi^2 = 23,284$ in pripadajoča p -vrednost $p = 0$. To pa pomeni, da obstojajo statistično pomembne razlike o oceni glede uporabnosti teh znanj v procesih dela, ki jih opravljajo diplomanti vseh treh smeri študija. Razlika izhaja predvsem iz relativno visoke ocene uporabnosti te vrste znanj pri diplomantih iz te smeri študija, kar smo pričakovali. Iz tega lahko tudi zaključimo, da diplomanti iz kadrovske – izobraževalnega področja pretežno opravljajo dela, povezana z njihovo smerjo študija. Teh znanj pa diplomanti preostalih dveh smeri bistveno manj potrebujejo pri svojem delu.

Kljub temu pa vidimo, da so mnenja znotraj skupin precej različna, saj je standardni odklon blizu 1 v vseh treh skupinah. Zanimivo je predvsem dejstvo, da ni bolj enotnih mnenj med diplomanti te smeri študija. Morda je vzrok v tem, da ti diplomanti delajo na drugih strokovnih področjih (tabela 2)

Strokovna znanja s področja OM poslovnih in delovnih sistemov

V tabeli 8 so prikazane nekatere osnovne statistike, ki vsebujejo informacije o mnenju diplomantov glede korist-

nosti znanj iz tega področja, ki so jih pridobili na fakulteti v času študija.

Različnost ocen o koristnosti znanj s področja OM PDS glede na smer študija tudi v tem primeru testirajmo z Kruskal-Wallisov-im testom. Postavimo ničelno in nasprotno hipotezo:

$$H_0^{(7)}: \mu_{OMKIS} = \mu_{OMPDS} = \mu_{OMIS}$$

$$H_1^{(7)}: \text{vsaj ena od } \mu_{OMKIS}, \mu_{OMPDS}, \mu_{OMIS} \text{ je različna.}$$

Iz vrednosti $\chi^2 = 14,365$ in pripadajoče p -vrednosti $p = 0,001$ izhaja, da se mnenja med skupinami diplomantov po različnih smereh študija v povprečju razlikujejo, kar lahko pripišemo sorazmerno visoki povprečni oceni diplomantov smeri OM PDS, kjer opazimo tudi bistveno večje poenotenje ocen (standardni odklon 0,82). Medtem, ko je pri ostalih dveh smereh, poleg dosti nižjih povprečnih ocen tudi razpršenost ocen bistveno večja (standardna odklona sta 1,15 in 1,24).

Strokovna znanja s področja OM informacijskih sistemov

Tabela 9 prikazuje osnovne statistike ocen o koristnosti te vrste znanj, kot so jih ocenili diplomanti treh smeri študija na Fakulteti za organizacijske vede.

Povprečna razpršenost ocen znotraj skupin je okrog 1, kar kaže na precejšnjo različnost mnenj med diplomanti ne glede na smer študija. Različnost ocen o koristnosti znanj s področja OM IS glede na smer študija testirajmo z Kruskal-Wallisov-im testom. Postavimo ničelno in nasprotno hipotezo:

$$H_0^{(8)}: \mu_{OMKIS} = \mu_{OMPDS} = \mu_{OMIS}$$

Tabela 9: Ocene koristnosti znanj s področja OM IS

smer študija	povprečna ocena	standardni odklon	95% interval zaupanja spodnja meja	povprečne ocene zgornja meja
OM KIS	3,20	0,96	2,84	3,56
OM PDS	3,44	1,09	2,85	4,02
OM IS	4,14	0,96	3,87	4,41

Tabela 10: Ocene koristnosti organizacijskih znanj

smer študija	povprečna ocena	standardni odklon	95% interval zaupanja spodnja meja	povprečne ocene zgornja meja
OM KIS	3,78	1,15	3,43	4,12
OM PDS	4,21	0,73	3,93	4,48
OM IS	3,50	1,13	3,19	3,81

$H_1^{(8)}$: vsaj ena od $\mu_{OMKIS}, \mu_{OMPDS}, \mu_{OMIS}$ je različna.

Vrednost $\chi^2 = 17,149$ in pripadajoča p -vrednost, ki je $p = 0$, povesta, da se povprečne vrednosti ocen o koristnosti strokovnih znanj s področja OM IS, bistveno razlikujejo med diplomanti različnih smeri študija.

V splošnem pa vidimo, da so informacijska znanja veliko bolje ocenjena tudi s strani diplomantov preostalih dveh smeri, kot je bilo to pri ocenah koristnosti znanj iz področja OM KIS in OM PDS.

Organizacijska znanja

Tabela 10 prikazuje nekaj statistik o ocenah koristnosti organizacijskih znanj, ki so jih diplomanti FOV pridobili v času študija.

Različnost ocen o koristnosti organizacijskih znanj glede na smer študija tudi v tem primeru testirajmo z Kruskal-Wallisov-im testom. Postavimo ničelno in nasprotno hipotezo:

$$H_0^{(9)}: \mu_{OMKIS} = \mu_{OMPDS} = \mu_{OMIS}$$

$H_1^{(9)}$: vsaj ena od $\mu_{OMKIS}, \mu_{OMPDS}, \mu_{OMIS}$ je različna.

Test je razkril razlike med povprečnimi ocenami o koristnosti organizacijskih znanj, ki so jih dali diplomanti vseh treh smeri študija, saj je $\chi^2 = 7,2$ in pripadajoča p -vrednost $p = 0,027$, kar kaže na statistično pomembno razliko, pri stopnji pomembnosti $\alpha = 0,05$, ne pa pri stopnji pomembnosti $\alpha = 0,01$.

Metode in tehnike dela

V tabeli 11 so podane statistike o ocenah koristnosti metod in tehnik dela, kot so jih ocenili diplomanti, ki so sodelovali v izbranem vzorcu.

Različnost ocen o koristnosti znanj s področja metod in tehnik dela glede na smer študija tudi v tem primeru testirajmo z Kruskal-Wallisov-im testom. Postavimo ničelno in nasprotno hipotezo:

$$H_0^{(10)}: \mu_{OMKIS} = \mu_{OMPDS} = \mu_{OMIS}$$

$H_1^{(10)}$: vsaj ena od $\mu_{OMKIS}, \mu_{OMPDS}, \mu_{OMIS}$ je različna.

Pri stopnji pomembnosti $\alpha = 0,05$ je test potrdil razlike med povprečnimi ocenami o koristnosti metod in tehnik dela, ki so jih diplomanti pridobili v času študija, glede na smer študija. Vrednost testne statistike je $\chi^2 = 12,7$ in p -vrednost $p = 0,002$.

Osebnostne veščine

Koristnosti znanj s področja osebnih veščin so diplomanti ocenili kot je prikazano v tabeli 12. Različnost ocen o koristnosti znanj s področja osebnih veščin med smermi študija, smo tudi v tem primeru testirali z Kruskal-Wallisov-im testom. Postavili smo ničelno in nasprotno hipotezo:

$$H_0^{(11)}: \mu_{OMKIS} = \mu_{OMPDS} = \mu_{OMIS}$$

Tabela 11: Ocene koristnosti metod in tehnik dela

smer študija	povprečna ocena	standardni odklon	95% interval zaupanja spodnja meja	povprečne ocene zgornja meja
OM KIS	3,57	1,07	3,25	3,88
OM PDS	4,38	0,82	4,07	4,69
OM IS	4,02	0,96	3,75	4,29

Tabela 12: Ocene koristnosti osebnih veščin

smer študija	povprečna ocena	standardni odklon	95% interval zaupanja spodnja meja	povprečne ocene zgornja meja
OM KIS	4,24	0,90	3,97	4,51
OM PDS	4,45	0,74	4,17	4,73
OM IS	3,85	1,18	3,52	4,17

$H_1^{(11)}$: vsaj ena od $\mu_{OMKIS}, \mu_{OMPDS}, \mu_{OMIS}$ je različna.

Vrednost statistike testa hipoteze je $\chi^2 = 6,025$ in pripadajoča p -vrednost $p = 0,049$, kar pomeni sprejem ničelne hipoteze, da med povprečnimi ocenami o koristnosti znanj s področja osebnih veščin ni statistično pomembnih razlik pri stopnji pomembnosti $\alpha = 0,05$. Iz p -vrednosti pa izhaja, da pa so razlike pri stopnji pomembnosti $\alpha = 0,01$.

Z diskriminantno analizo smo ugotavljali, če se mnenja o koristnosti znanj glede na smer študija ločijo med seboj. Rezultati te analize so pokazali, da razlike obstajajo in sicer predvsem v specifičnih znanjih smeri, ne pa pri znanjih, ki so skupna in pomembna za vse smeri študija (ekonomska znanja, kvantitativna znanja, splošna znanja). Analiza je tudi pokazala, da bi z eno diskriminantno funkcijo pojasnili kar 77,6% variabilnosti ocen o koristnosti znanj med smermi študija.

Pri vprašanju **ocenite v kakšni meri vam koristijo v času izobraževanja pridobljena znanja in veščine pri vašem delu**, nas je zanimalo, kakšna linearna odvisnost obstaja med to ocenjeno vrednostjo in oceno koristnosti pridobljenih znanj in veščin po njihovih vrstah glede na smer študija.

Koeficient multiple korelacije je za OM kadrovskih in izobraževalnih sistemov 0,822, kar kaže na pomembno povezanost pridobljenih znanj v času študija in njihovo koristnostjo pri delu. Medtem ko so največje vrednosti parcialnih koeficientov pri znanjih s področja OM kadrovskih in izobraževalnih sistemov (0,466), OM informacijskih sistemov (0,406) in osebnih veščin (0,355).

Koeficient multiple korelacije za OM poslovnih in delavnih sistemov je 0,969, kar govori o visoki povezanosti med znanji pridobljenimi v času študija in njihovo koristnostjo pri delu. Parcialni koeficienti pa so največji pri ekonomskih znanjih (0,622), kvantitativnih znanjih (0,646), znanjih s področja OM kadrovskih in izobraževalnih sistemov, ter metod in tehnik dela. Zanimivo pa je, da so močno negativni koeficienti parcialne korelacije pri splošnih znanjih (-0,469),

Koeficient multiple korelacije za OM informacijskih sistemov znaša 0,457, kar ne kaže na visoko povezanost med koristnostjo znanj pridobljenih v času študija za to smer in vrstami znanj, kar potrjuje tudi test statistične pomembnosti regresijskega modela med vprašanjem **ocenite v kakšni meri vam koristi v času izobraževanja pridobljena znanja in veščine pri vašem delu** (odvisna spremenljivka) in vprašanji **ocenite katere vrste znanj in veščine, ki ste si jih pridobili v času izobraževanja, vam najbolj koristijo pri vašem delu**. (neodvisne spremenljivke). Posledica tega je, da so tudi parcialni korelacijski koeficienti nizki in le pri znanjih s področja OM informacijskih sistemov ta koeficient doseže vrednost 0,422.

Anketirance smo tudi vprašali, katere **vrste znanj so v času študija pridobili premalo**. Pričakovali bi, da obstaja negativna korelacija med znanji, ki se nanašajo na njihovo koristnost in med znanji, ki so jih pridobili premalo v času študija. Vendar so koeficienti korelacije vsi statistično

nepomembni in tako ne dopuščajo sklepa, da so znanja, ki jim bolj koristijo pri svojem delu, premalo pridobili v času študija. Iz tega lahko sklepamo, da so študenti v glavnem zadovoljni s koristnostjo pridobljenih znanj in so jih dobili v zadostni količini ali pa niso dobro razumeli postavljenega vprašanja. Primerjava vprašanj **ocenite katere vrste znanj in veščin, ki ste si jih pridobili v času izobraževanja, vam najbolj koristijo pri vašem delu in ocenite katere vrste znanj in veščin ste v času študija pridobili in jih pri vašem delu ne potrebujete**, pa po pričakovanju kaže na visoko skladnost, saj so vsi korelacijski koeficienti veliki in statistično pomembni pri stopnji pomembnosti $\alpha = 0,01$.

3.4 Analiza položaja organizatorja v delovnem okolju

Na izbranem vzorcu diplomantov nas je zanimalo tudi področje dela, ki ga opravljajo organizatorji. Večina odgovorov za področje OM kadrovsko-izobraževalnih sistemov in OM poslovnih in delavnih sistemov (nad 32%) se je nanašala na vodstveno in drugo strokovno delo. Diplomanti s področja OM informacijskih sistemov pa so večinoma (nad 38%) zaposlenih na pretežno drugih strokovnih delih.

Iz odgovorov lahko razberemo, da so anketirani diplomanti v splošnem zadovoljni s svojim delom, saj je povprečna stopnja 4, kar pomeni visoko stopnjo zadovoljstva. Med dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo, pa je na prvem mestu zadovoljstvo uporabnikov (povprečna ocena 4,59 z majhnim standardnim odklonom 0,62), sledi mu strokovni razvoj (povprečna ocena 4,59 z majhnim standardnim odklonom 0,68). Na tretjem mestu je dinamičnost in raznovrstnost dela (povprečna ocena 4,38 z standardnim odklonom 0,76). Najmanjši vpliv na zadovoljstvo pa ima vpliv v procesu odločanja (povprečna ocena 4,11 z majhnim standardnim odklonom 0,83). Poudarimo naj še to, da nagrajevanje ni ocenjeno kot visoko pomemben element zadovoljstva pri delu.

Zadnje vprašanje se je nanašalo na oceno stopnje zahtevnosti uveljavitve kot organizatorja-strokovnjaka. Povprečna ocena je bila 2,92 s standardnim odklonom 1,13. Kar kaže na to, da se diplomanti težko uveljavljajo kot strokovnjaki na svojem področju dela. Velik standardni odklon sicer kaže na veliko razpršenost odgovorov, saj so bili v vseh vrednostih od 1 do 5. Podrobnejša analiza odgovorov pokaže, da imajo največ težav pri uveljavljanju diplomanti s področja OM kadrovsko-izobraževalnih sistemov, nekoliko manj pa s področja drugih dveh smeri.

Poglejmo si še, kakšna je linearna povezava zadovoljstva s svojim delom s posameznimi dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo (nagrajevanje, priznanje za opravljeno delo, dinamičnost in raznovrstnost dela, pregled nad celoto, strokovni razvoj, vplivnost, možnost napredovanja, zadovoljstvo uporabnikov).

Za področje OM kadrovsko izobraževalnih sistemov je koeficient določenosti 0,298, kar kaže na slabo prilagoditev modela podatkom. Lahko zaključimo, da ocena

zadovoljstva z delom ni močno povezana z dejavniki zadovoljstva. Od vseh naštetih dejavnikov je najpomembnejši zadovoljstvo uporabnikov (koeficient parcialne korelacije, ki kaže moč povezave med dejavnikom in splošno stopnjo zadovoljstva, je 0,374). Pri tej neodvisni spremenljivki je regresijski koeficient največji in znaša 0,65 za nestandardizirane podatke.

Za področje OM poslovnih in delavnih sistemov je koeficient določenosti 0,654, kar kaže na srednje dobro prilagoditev linearnega regresijskega modela podatkom, to pa pomeni, da obstaja srednje dobra povezava med dejavniki zadovoljstva in splošnim zadovoljstvom diplomantov s področja OM poslovnih in delavnih sistemov. Od vseh naštetih dejavnikov je najpomembnejši nagajevanje po rezultatih dela, koeficient parcialne korelacije je 0,535 ter pregled nad celoto. Zadovoljstvo uporabnikov in priznanje za opravljeno delo pa imata celo negativen koeficient parcialne korelacije, kar ni povsem razumljivo. Podobno kot koeficienti parcialne korelacije se obnašajo tudi ocenjeni regresijski koeficienti.

Za področje OM informacijskih sistemov pa so rezultati, ki izhajajo iz regresijske analizi zelo podobni rezultatom za OM kadrovske in izobraževalne sisteme.

4 Zaključek

Na osnovi interpretacije rezultatov empiričnega preučevanja zadovoljstva diplomantov FOV z izobraževalnim procesom in delom, ki ga opravljajo lahko ugotovimo, da je bila potrjena osnovna hipoteza. Diplomanti so zadovoljni z znanjem, ki ga pridobijo v času študija. Zadovoljstvo diplomantov se odraža v visoki stopnji uporabnosti pridobljenega znanja v času študija ter v visoki stopnji zadovoljstva z delom, ki ga diplomanti opravljajo.

Iz odgovor anketirancev izhaja, da so znanja, ki so jih diplomanti pridobili na Fakulteti za organizacijske vede po njihovem mnenju v splošnem koristna za njihovo delo. Navedena ugotovitev potrjuje splošno znano dejstvo, da je FOV zelo tesno povezana s prakso ter predstavlja tudi smernice za nadaljnji razvoj izobraževalnih programov. Posamezna predmetna področja so koristna za delo v praksi in jih je potrebno v tej smeri dograjati.

Za bolj celovito analizo bi kazalo izbrati reprezentativni vzorec diplomantov, kjer bi reprezentativnost določala predvsem delavna mesta diplomantov, smer študija in področje dela, ki ga opravljajo. Na osnovi izkušenj, ki smo jih dobili z obstoječo raziskavo, bi bilo koristno nekoliko spremeniti vprašalnik, ker se je izkazalo, da ima obstoječi nekaj pomanjkljivosti, predvsem glede veljavnosti in posledično tudi zanesljivosti merjenja, kar se je pokazalo predvsem pri regresijski in korelacijski analizi.

Ne glede na zgoraj navedene omejitve pri izvedeni raziskavi, lahko zaključimo, da je s podobnimi ter še bolj ciljno usmerjenimi raziskavami potrebno nadaljevati. Samo s pomočjo empiričnega preverjanja stopnje uporabnosti - v izobraževalnem procesu posredovanih - znanj bomo lahko kvalitativno pristopili k prenovi izobraževalnih programov.

Uporabljena literatura

- Cantin, F. & Thom, N. (1996). *Organisationsarbeit in der Schweiz*, Schweizerische Gesellschaft für Organisation, Glattbrugg.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations in *Research Policy*, 29(2): 109-123.
- Ivanko, Š. (1985). Vsebina dela organizatorjev v OZD, XIV. posvetovanje o ekonomiki in organizaciji ZD, Portorož 13-15., 1985, Društvo ekonomistov Ljubljana.
- Hojs Potočnik, J. (2007). Vpliv uporabnosti pridobljenega znanja na višješolskih strokovnih programih na zadovoljstvo diplomantov in delodajalcev, magistrska naloga, EPF, Univerza v Mariboru.
- Kontler Salamon, J. (2009). Vsi se strinjajo, da se je pri naši bolonji zgodilo preveč napak, Delo FT, 2. 2. 2009, Ljubljana.
- Lang, R. (1997). Vloga in mesto organizatorjev ob prelomu tisočletja, Posvetovanje organizatorjev dela, Zbornik, Quo vadis management, Portorož, 2-4.4.1997, Moderna organizacija, Kranj.
- Lang, R. (2007). *Tendezen im Organisationsmanagement in Deutschland*, dosegljivo na <http://www.org-portla.org>.
- Majerhold, K. & Pezdir, R. (2003). *Ali univerze potrebujejo socialno okolje*, ŠO Univerze v Ljubljani, Ljubljana.
- Mihelčič, M. (1993). *Temelji organizacijske teorije*, Moderna organizacija, Kranj.
- Pezdir, R. (2004). Intermediarne strukture znanja in finančni sistem v vlogi povečanja inovacijskega potenciala narodnega gospodarstva v Znanost na trgu. Optimizacija struktur politik pri prenosu znanja z univerze v gospodarstvo, Inštitut za civilizacijo in kulturo, Ljubljana.
- Wenger, A. P. & Thom, N. (2005). *Organisationsarbeit - eine Tätigkeit im Wandel*, SGO, Glattbrugg.

Jože Jesenko je diplomiral iz matematike na Univerzi v Ljubljani. Po zaključku študija leta 1967 se je zaposlil v Železarni Jesenice kot organizator-programer v na novo nastalem računalniškem centru železarne. Leta 1969 se je zaposlil v tovarni športnega orodja Elan v Begunjah kot vodja na novo nastalega računalniškega centra, kjer je na tem mestu ostal do leta 1976. V tem času je na Univerzi v Ljubljani vpisal magistrski študij Operacijskih raziskav iz področja Statističnega načrtovanja poskusov. Magistrski študij je zaključil leta 1976. Tega leta se je tudi zaposlil na takratni Visoki šoli za organizacijo dela v Kranju kot predavatelj matematike. Leta 1982 je na fakulteti prevzel tudi vodenje računalniškega centra, ki ga je uspešno vodil vse do leta 1991, ko je postal prodekan za izobraževalno dejavnost na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Leta 1985 je na Univerzi v Mariboru pridobil doktorat znanosti s področja managementa kakovosti. Leta 1996 ga je senat Univerze v Mariboru izvolil v naziv rednega profesorja za področje kvantitativnih metod. Na Fakulteti za organizacijske vede je predstojnik katedre za metodologijo.

Iztok Purič je naziv doktor znanosti pridobil na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede v Kranju. Kot dolgoletni predsednik Zveze društev organizatorjev dela je sodeloval v številnih aktivnostih zveze. Pridobljeno znanje in praktične izkušnje so bile podlaga za njegovo sodelovanje in objavljane strokovnih prispevkov na tematiko manage-

menta. Večino njegovega delovnega udejstvovanja je povezana s področjem vodenja in usmerjanja kadrovske funkcije, izvajanjem zahtevnih razvojnih programov na področju specifične gostinsko turistične dejavnosti (protokolarne). Zaposlen je v Javnem gospodarskem zavodu Protokolarne storitve Republike Slovenije kot direktor.

Jure Kovač je izredni profesor za področje organizacije in managementa na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organi-

zacijske vede. Študiral je organizacijo, sociologijo in ekonomijo. Doktoriral je iz ekonomsko-poslovnih ved na Ekonomsko-poslovni fakulteti, Univerza v Mariboru, leta 1995. Pedagoško in raziskovalno pokriva področja: teorijo organizacije, oblikovanje organizacije, management. Njegova bibliografija obsega preko tristo prispevkov objavljenih tako v domačih kot mednarodnih revijah in monografijah

Dobro počutje/subjektivna blaginja sodelavcev kot bistveni dejavnik prehoda v inovativno družbo

Simona Šarotar Žižek, Matjaž Mulej, Sonja Treven

Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija,
simona.sarotar-zizek@uni-mb.si, mulej@uni-mb.si, sonja.treven@uni-mb.si

Sodobni svet je poln nasprotij, med njimi je problem dobrega počutja oz. subjektivne blaginje zaposlenih med bistvenimi. Večine izmed težav te vrste najbrž ni mogoče razreševati s prijemi običajne menedžmentske in/ali ekonomske teorije, ki so težave povzročili. Zato se postavlja vprašanje, kaj bi se dalo glede dobrega počutja zaposlenih napraviti z načeli in ukrepi inovativnega poslovanja, družbene odgovornosti ter zadostne in potrebne celovitosti. V prispevku s pomočjo dialektičnosistemске metode raziskovanja obravnavamo omenjeno problematiko in nakazujemo pot, ki vodi v družbo znanja, inoviranja in izobilja.

Ključne besede: dobro počutje/subjektivna blaginja, inovativnost, družbena odgovornost, zadostna in potrebna celovitost

1 Uvod

Zaposleni v tranzicijskih organizacijah, npr. slovenskih, imajo v sebi še precej ostankov večstoletne zgodovine solidarnosti – vaška solidarnost je trajala več stoletij -, ki je v časih tako imenovanega socializma¹ bila tudi uradni sestavni del bistva družbeno-ekonomskih odnosov. Hkrati je iz raziskav Jugoslavije in drugih danes tranzicijskih območij srednje in vzhodne Evrope z gospodarsko-razvojnega vidika vidno, da je obojno obdobje Jugoslavije (Kraljevine in Socialistične federativne republike) pomenilo dve fazi istega obdobja, namreč prehajanja iz predindustrijske v sodobno družbo in ekonomijo v enem dvo-generacijskem ciklu. To praktično pomeni, da ni šlo v drugem delu tega ciklusa za socializem v teoretičnem smislu pojma, ampak za nadaljevanje gospodarsko in družbeno-razvojnih pogojev za uveljavitev kapitalizma namesto predindustrijske družbe (več v: Mulej, 2006). Z vidika položaja in počutja zaposlenih to pomeni razdvojenost med tkim. socialistično solidarnostjo in zgodnjekapitalističnim izkoriščanjem vsake možne poti do čim večjega dobička lastnikov, vključno z zanemarjanjem dobrega počutja / osebne blaginje zaposlenih. Neravnovesje na trgu dela namreč daje lastnikom in njihovim pooblaščenecem za upravljanje in vodenje – članom nadzornih svetov in menedžerjem – (varljiv!

občutek, da z zaposlenimi ni treba delati kot z ustvarjalnimi in pomembnimi sodelavci, pravzaprav poslovnim partnerji, ampak kot z ne nujnim in obilno nadomestljivim virom stroškov, ne pa koristi. Na ta občutek se veže občutek lastnikov in njihovih pooblaščenecem za upravljanje in vodenje, da so za poslovni uspeh bistveni samo oni sami, zaposleni pa nikakor in se bi bilo slednjih najbolje znebiti. Spregledujejo celo to, da odpuščanje finančno pomeni selitev stroška na Zavod za zaposlovanje, ki ga preko države financirajo (tudi) odpuščajoča podjetja. To stroška ne zmanjša, možnost ustvarjati korist podjetju pa (v tem je verjetno bistvo državnih dotacij za krajši delovni čas). Sodobni in zato uspešni lastniki, upravljalci in vodje upoštevajo soodvisnost vseh, zato postopajo bolj skladno z zakonom zadostne in potrebne celovitosti Muleja in Kajzerja (1998a, b) in manj enostransko (Bulc, 2006; Collins and Porras, 1997; Collins, 2001; EFQM, 2004a, b; Goerner idr., 2008; Peters idr., 2007; Quinn, 2006; Sheff, 2009; Sornette, 2009; Sprenger, 2009; Tajnikar, 2009; The Economist, 2008; itd.).

Zato bomo v prispevku s pomočjo metod raziskovanja - dialektične teorije sistemov² in aplikativne metodologije menedžmenta človeških virov in psihologije – predstavili pot v družbo znanja, inoviranja in izobilja, orisali dobro počutje, izpostavili povezavo z

¹ Socializem v teoriji in socializem v stvarnosti sta tako različna, da zato govorimo o tkim. socializmu.

² Dialektični sistem je po definiciji sistem vseh bistvenih vidikov (Mulej, 1979) in je njegov smisel skladen s slabo uresničenim namenom teorije sistemov, da spodbija pretirano ozko specializacijo (Bertalanffy, 1979, s. VII), saj iz slednje izhaja huda nevarnost velikih spregledov. Dobro počutje si predstavljamo kot skupni imenovalec načel obeh omenjenih variant teorije sistemov in cilj, h kateremu težimo.

ustvarjalnostjo, družbeno odgovornostjo ter zadostno in potrebno celovitostjo. Na koncu bomo predstavili pomen raziskovanja dobrega počutja za gospodarstvo in družbo ter razvoj znanosti oziroma stroke.

2 Pot v družbo znanja, inoviranja in izobilja

V razvitem svetu, v katerega se tranzicijske družbe poskušajo pospešeno in čim bolj enakopravno vključiti, se istočasno s prej navedenimi značilnostmi procesov dogaja intenziven prehod iz industrijsko-proizvodne preko faze družbe znanja, ne zgolj kapitala, v družbo ustvarjalnosti s posebno bistvenim poudarkom na razvoju in prevladi inovativne in zato sodobne, ne tradicionalne podjetniške družbe. Pri tem velja omeniti, da ima ustvarjalnost veliko vsebin (Florida, 2005). Po raziskavah o inoviranju se je zelo jasno pokazalo, da so v zgodovini bile najbolj bistvene inovacije upravljanja, zlasti tiste, ki so z demokracijo in trgom nadomestile monopole cehov in cerkve. Šele potem je nastal prostor za poudarek na tehnoloških inovacijah (Rosenberg, Birdzell, 1986). Sedanja kriza pa kaže, da je Einstein imel prav, ko je opozarjal, da ima 20. stoletju človeštvo odlična orodja za zmedene cilje (Thorpe, 2003). Razlog za to je prav v premajhnem poudarku na inoviranju vseh vsebin, ne le tehnologije, zlasti pa inoviranju vrednot – kulture – etike norm, zlasti s pomočjo inoviranja stila in procesa upravljanja, v smeri k zadovoljstvu in dobremu počutju na osnovi ustvarjanja. Zadovoljstvo z lenarjenjem, razen za trenutni počitek, vodi v prazen prosti čas, od tod v uničevanje z drogami vseh vrst, namesto v kakovostno življenje ljudi kot najbolj ustvarjalnega živega bitja na svetu (James, 2007).

Dandanašnja kriza ni finančna, je gospodarska in družbena, njen vir pa je v pretiranem in zlorabnem nalslanjanju na navidezne inovacije. Brez blaginje širokih krogov se utegne sedanja kriza sprevreči v 3. svetovno vojno, kot se je kriza 1930. let v 2. svetovno vojno. Že pred to krizo je živelo 85% ljudi na svetu z manj kot šest dolarji na dan (Nixon, 2004). Z vidika sveta kot celote torej nista pokazala posebne uspešnosti niti tkim. socializem niti tkim. kapitalizem. Posebej ne, če upoštevamo uničenost naravnih pogojev za obstoj človeštva, ki pomeni velike nepokrite stroške, da bi jih obnovili, v imenu – navidezne – gospodarnosti (podrobneje v: Božičnik, 2007; Ećimović idr., 2006, 2007; Ećimović in Mulej, 2008; Stern 2006, 2007; itd.) ter prešibko aktivirane sposobnosti ljudi (Ackoff in Rovin 2003; Hsu, 2008), ki jih teoretiki podjetniškega kapitalizma v svojem enostranskem pristopu zelo šibko upoštevajo (Baumol idr., 2007). Potrebujemo več celovitosti in inovativnosti (npr. Mulej idr., 2008a; Rašič in Markič, 2008; Tavčar, 2008; Ženko, 2007; itd.).

Inovativno poslovanje in na osnovi njegove množične prevlade v organizacijah inovativna družba nista uspešna, če zaposleni ne doživijo obravnave kot ustvarjalni, inovativni in zato bistveni sodelavci (Collins, 2001; Šek, 2008; Škafar, 2006; itd). Že pred desetletji je predsednik nemškega združenja menedžerjev in podjetnikov javno izjavil: 'Vsi živimo od znanja svojih sodelavcev. Človeški kapital je še pomembnejši od finančnega in materialnega kapitala.' Danes bi temu lahko dodali samo še podrobnosti, kot sta socialni in relacijski kapital³, ki sta prav tako človeška, ne materialna. Podobna je izjava svetovno znanega filozofa Fromma (2002, 2003, 2004), da je nujen prehod družbe od človeka lastnika na človeka ustvarjalca, saj bo svet sicer propadel. Grozi mu pač pretirana ozkoglednost in kratkoročna požrešnost človeka lastnika, na kar se omejuje homo oeconomicus. Sedanja kriza kaže, da je imel povsem prav.

Za enako napačno se danes - po izkušnjah dolgočasno najuspešnejših podjetij sveta (Collins, Porras, 1996; Collins, 2001) - kaže izjava nobelovca Garyja Beckerja, tipičnega predstavnika chicaške šole neoliberalne ekonomske teorije, nedavno ponatisnjena v slovenski izdaji Monde diplomatique (Halimi, 2008): 'Pravica do dela in varstvo okolja sta v večini razvitih držav postala pretirana. Svobodna trgovina bo zatrla nekatere od teh skrajnosti, ker bo vsakogar prisilila, da bo ostal konkurenčen ob uvozu iz razvijajočih se držav.' Hudo nevarna enostranskost - namesto zadostne in potrebne celovitosti - je vidna v taki izjavi, saj jasno pove, da je zanj gospodarstvo namenjeno samo sebi, ne pa orodje ljudi, in to ne zgolj lastnikov, ampak vseh ljudi, ki se vanj vključujejo in potrebujejo tudi delo in zdravje.

Zelo jasne so tudi izkušnje, da zaposleni, ki se ne počutijo v organizaciji dobro, so mnogo manj ustvarjalni kot sicer. Potrebno je upoštevati njihove naravne lastnosti (Kovačič in Bertonec, 2008; Musek, 2005). Potem bo uspešnost, npr. konkurenčnost organizacije lažje doseči s kvalitetskimi sodobnimi podlagami, ne na račun zlorabe npr. v obliki prenizkih plač.

Porter je že l. 1990 (povzeto po Mulej, Hrast in Prosenak, 2008b: 182) pokazal, da gre razvoj konkurenčne sposobnosti skozi štiri faze: od konkuriranja z naravnimi viri preko konkuriranja z investiranjem in potem konkuriranja z inoviranjem do faze izobilja. Slednja je od nekdaj bistvena želja ljudi, hkrati pa je tudi slepa ulica: ko imaš vse, kar šteješ za potrebno, nimaš več ambicije delati, zato da bi imel več, niti kupovati, saj imaš vse. Ni mogoče samo nadaljevati z investicijami, na katere se osredotoča tradicionalna ekonomija, niti samo z inoviranjem, ne da bi prišlo do izobilja. Potrebna je nova peta faza, ki jo vidimo v prepletanju ustvarjalnosti (za inoviranje in za ostale vsebine življenja, vključno s prostim časom), družbene odgovornosti, zadostne in potrebne celovitosti, krajšega delovnega časa in etike soodvisnosti ('jaz potrebujem tebe in

³ Človeški kapital se razlikuje od denarnega in materialnega v tem, da temelji na lastnosti ljudi, s katerimi sodelujemo kot deležniki organizacije (Blažič, 2008). Relacijski kapital podobno zajema koristi, ki jih organizacija ali posameznik ima iz tega, da ima z drugimi konstruktivne odnose. Socialni kapital podobno izvira iz konstruktivnega položaja organizacije ali posameznika v očeh ljudi, ki imajo vlogo mnenjskih vodij (Džunič, 2008).

ti mene, ker sva po naravi in specializaciji različna, da se dopolnjujeva z razlikami') (Prosenak in Mulej, 2008). V najbolj uspešnih regijah ZDA (Florida, 2005) prevladuje ustvarjalni razred, ker prevladuje družbeno-ekonomski koncept, ki ga je mogoče izraziti s '3T', to je s spletom tolerance, ki privablja talente in zato postane smiselno investirati v tehnologijo. Dobro počutje je sestavni del pogojev in posledic 3T za vse, ne le za ustvarjalni razred. Poleg tega Florida (2005) opredeli ustvarjalni razred dokaz ozko – ne upošteva, koliko ustvarjalnosti in iznajdljivosti potrebujejo ljudje z nizkimi prejemki, da preživijo s kolikor toliko dobrega počutja.

Žal pa po dosedanjih merilih ekonomskega in tradicionalnega menedžmentskega obravnavanja sodelavcev ni jasno, kako izmeriti dobro počutje. Model države Butan, predstavljen na spletnih straneh⁴, je sicer v rabi, a še prekratek čas, da bi dosežki bili jasni. Pri tem velja tudi omeniti, da organizacijsko vzdušje meri kolektivno (Gorišek, 2008), ne subjektivno stanje, tukaj pa gre za sodelavca posameznika, ne za kolektivno orodje menedžerja. Sinergija posameznikov daje organizacijsko vzdušje, zato poskušamo priti do posameznika. Nujen je celovitejši in zato interdisciplinaren pristop na temelju sinergije dialektične teorije sistemov, teorije inovativnega poslovanja, teorije družbene odgovornosti, psihologije delovnih odnosov ipd., pri čemer kaže upoštevati, da je človek hkrati ekonomsko, naravno, socialno, osebno, zasebno, duševno in duhovno bitje, in to v sinergiji.

3 Dobro počutje / subjektivna blaginja

Subjektivno blaginja je osrednji pojem v okviru pozitivne psihologije (Musek in Avsec, 2006: 51). Subjektivno blaginjo oz. dobro počutje opredeljujeta Diener in Seligman (2004) kot pozitivno vrednotenje posameznikovega življenja, vključno s pozitivni čustvi, delom, zadovoljstvom z življenjem in pomenom⁵. Po spoznanju Dienerja in Seligmana (2004: 1) so z rastjo blaginje v družbi razlike v dobrem počutju ljudi čedalje manj povezane z njihovimi prihodki in čedalje bolj z lastnostmi, kot so medsebojni odnosi in zadovoljstvo pri delu. Avtorja kot pomembne neekonomske kazalnike dobrega počutja v družbi navajata socialni kapital, demokratično vodstvo in človekove pravice, medtem ko na delovnem mestu neekonomski kazalniki vplivajo na zadovoljstvo pri delu in donosnost. Diener in Seligman (2004: 1) trdita, da so pričakovani (ekonomski) rezultati pogosteje posledica dobrega

počutja kot obratno. Prav tako sta prepričana, da ljudje, ki so visoko na lestvici dobrega počutja, imajo višje prihodke in so bolj uspešni na delovnem mestu, kot ljudje, ki so na tej lestvici nizko. Zadovoljni zaposleni so boljše sodelavci, torej pomagajo sodelavcem na različne načine. Nadalje imajo ljudje, ki izkazujejo boljše počutje, boljše socialne odnose. Za njih je, na primer, bolj verjetno, da se bodo poročili, ostali poročeni in imeli uspešen zakon. Končno je dobro počutje povezano z zdravjem in dolgim življenjem, čeprav so povezave med njima daleč od tega, da bi jih popolnoma razumeli. Torej, dobro počutje ni dragoceno samo zaradi počutja samega, ampak je lahko tudi ekonomsko koristno. Ta dejstva kažejo na to, da je spremljanje dobrega počutja na nivoju organizacij in države nujno, da bi dobro počutje postalo osrednja tema pri kreiranju politike vodenja in natančno merjenje letnega osnovna obveza te politike (Diener in Seligman 2004: 1). Avtorja predlagata, da se za merjenje dobrega počutja uporabijo spremenljivke, ki vključujejo pozitivna in negativna čustva, predanost, namen in pomen, optimizem in zaupanje ter širok koncept zadovoljnega življenja. Obenem pa izpostavljata, da so za merjenje dobrega počutja pomembna raziskovanja, ki se nanašajo na družbene pogoje, prihodke, delo, psihično zdravje, mentalne motnje in socialne pogoje. James (2007) opozarja na mejo med dobrim počutjem in koncem motiviranosti zaradi samozadovoljstva (complacency) ob izobilju (affluence): meja ni objektivna, ampak subjektivna (Prim.: Prah, 2008).

Dodamo lahko, da bi tako spremljali subjektivno blaginjo, ki podpira pripravljenost ljudi za ustvarjalno delo in sodelovanje, kar lahko vodi k večanju objektivnega družbenega in osebnega blagostanja. Hornung (2006; povzeto po Prosenak in Mulej, 2007: 6) nudi zanimiv skupni imenovalec: srečnost šteje za stalen cilj ljudi in dovolj celovit sinergijski kazalnik dovolj celovitega blagostanja, dobrega delovanja, telesnega, psihičnega in družbenega zdravja človeka.

4 Prihodnost na temelju dobrega počutja, ustvarjalnosti, družbene odgovornosti in zadostne in potrebne celovitosti ter etike soodvisnosti

Sodobni svet je poln nasprotij, med njimi je problem dobrega počutja oz. subjektivne blaginje zaposlenih med

⁴ Gre za npr. naslednje spletne strani:

- BBC, Bhutan's happiness formula, dosegljivo na: http://news.bbc.co.uk/1/hi/in_pictures/4782636.stm (2.3.2009).
- Developments, Bhutan - where happiness outranks wealth, dosegljivo na: <http://www.developments.org.uk/articles/bhutan-where-happiness-outranks-wealth/> (2.3.2009).
- Ednevnik, Bruto nacionalna sreča, dosegljivo na: http://www.ednevnik.si/entry.php?w=krscanskisocialisti&e_id=78707 (2.3.2009).
- Gross International Happiness, dosegljivo na: <http://www.grossinternationalhappiness.org/gnh.html> (2.3.2009).
- Klub srečnih, Novi načini za merjene človeške dobrobiti, dosegljivo na: <http://www.klub-srecnih.si/novice/394.html> (2.3.2009).
- Wikipedia, Bhutan, dosegljivo na: <http://en.wikipedia.org/wiki/Bhutan> (2.3.2009).
- Wikipedia, Gross National Happiness, dosegljivo na: http://en.wikipedia.org/wiki/Gross_National_Happiness (2.3.2009).

⁵ Iz opredelitve izhaja, da je zadovoljstvo z življenjem, katerega del je tudi zadovoljstvo z delom eden izmed elementov dobrega počutja oz. subjektivnega blagra posameznika (Gazvoda, 2008; Podržaj, 2008).

bistvenimi (Stanič, 2008; Šoštar, 2008; Žmahar, 2008; itd.). Večine izmed težav te vrste najbrž ni mogoče razreševati s prijemi običajne menedžmentske in/ali ekonomske teorije, ker so težave povzročili. Zato se postavlja vprašanje, kaj bi se dalo glede dobrega počutja zaposlenih napraviti z načeli in ukrepi inovativnega poslovanja, družbene odgovornosti ter zadostne in potrebne celovitosti. Pri tem inovativno poslovanje pomeni aktiviranje ustvarjalnih sposobnosti vseh zaposlenih, da ustvarjajo in uporabljajo čim več koristnih novosti, kar pomeni, da se dobro počutje ustvarja na osnovi ustvarjalnosti in upoštevanja zaposlenih kot ustvarjalnih sodelavcev (Mulej idr., 2008a). Družbena odgovornost hkrati sega daleč preko dobrodelnosti v pošteno in prav nič z zlorabo vpliva povezano oblikovanje odnosov vplivnih do sodelavcev, drugih poslovnih partnerjev, širše družbe in naravnih pogojev za obstoj človeštva (EU, 2001). Pomeni pa lahko še več, kot pove navedena definicija Evropske unije – nadgradnjo načel poslovne odličnosti z načeli družbene odgovornosti, uporabo načel zadostne in potrebne celovitosti, po nekaterih virih pa tudi pot k miru na svetu (Gorenak in Mulej, v tisku).

Le-ta se lahko začne tudi z dobrim počutjem sodelavcev, saj obravnavanje njih kot ustvarjalnih in enakopravnih omogoča, da ni potreben njihov odpor ali celo revolt, stavke in podobne motnje pri ustvarjanju v delovnem procesu. To pomeni, da doslej prevladujoči modeli ravnanja s sodelavci ne vsebujejo dovolj celovitosti, izražene v obliki družbene odgovornosti in poštenega ravnanja z njimi, niti ne nudijo rešitve, ampak njihova uporaba vodi v absentizem, navidezno in resno zbolevanje, odpor do dela namesto veselja z ustvarjalnimi priložnostmi pri delu, iskanje vseh možnih načinov prikrite stavke, dokazovanja sodelavcev vodjem, da njihova navodila niso uresničljiva, ker niso dovolj stvarna ipd. (Prim.: Dyck, 2008; Löckenhoff, 2008). Morda bi trud za inovativno poslovanje in družbeno odgovornost kot podlago uspeha dela na osnovi dobrega počutja, zato pa delovnega elana in uporabe ustvarjalnosti zaposlenih v korist organizacije in širše družbe, namesto za nagajanje in razne oblike obstrukcije šteli za tako pomemben vir sodobne kakovosti poslovanja in njegovih dosežkov, da bi to morali in zmogli podpreti (med-)državni organi, na primer z vzpostavitvijo (inter-)nacionalne strategije za razvoj družbene odgovornosti in dobrega počutja sodelavcev, vključno z merjenjem danega stanja in trenda (Mulej, Hrast in Prosenak, 2008b; Leicester, 2007; itd.)

4.1 Zagotovitev dobrega počutja / subjektivne blaginje na temelju globalne/planetarne etike/družbene odgovornosti

Dobro počutje zahteva tudi globalno/planetarno etiko/družbeno odgovornost. Posamična organizacija jo težko

sprejme, če je edina. Revščina, ki izhaja iz slabega počutja zaposlenih in z njim povezane slabe produktivnosti in ekonomičnosti, ker je premalo inoviranja, je največja grožnja globalni harmoniji (Marcuello Servos, 2006: 10). S tem podatkom se povezuje podatek, da se je razporeditev globalnega bogastva zelo spremenila od časov Adama Smitha, ko je začela nastajati sodobna ekonomska teorija: tedaj je razpon velikih območij civilizacije na planetu Zemlji bil manjši od 2:1, zdaj je vsaj 74:1 (Bourg, v intervjuju: Sciamia, 2007: 16; Ženko, 2007). Švicarski filozof Bourg ocenjuje, da naša civilizacija uničuje samo sebe, ker se je odločila, da ne upošteva nobenih omejitev na nobenem področju; zato se Bourg zavzema za planetarno etiko. Kajti 'neenakosti so ušle izven vseh sorazmerij, kar povzroča hiper-terorizem zoper privilegirane'. Če so neenakosti ušle izven vseh sorazmerij, potem morda revščina ni zgolj na spodnjem koncu lestvice družbeno-gospodarske razvoja, ampak tudi na njenem vrhu, pri tistih ljudeh, ki živijo v izobilju. Kot eno izmed oblik revščine lahko smatramo tudi neustrezno počutje ljudi kot zaposlenih⁶. Pri tem se lahko tudi sprašujemo, ali morda nimajo vse vrste revščine celo skupnega imenovalca: pomanjkanje inovativnosti, ker pri vplivnih ni dovolj družbene odgovornosti v razmišljanju, odločanju in delovanju podjetij, drugih organizacij, družbenih organov in ljudi, temelječe na načelih in ukrepih inovativnega poslovanja. Pri tem ne mislimo samo na tehnično-tehnološke inovacije, ki so pri vsej svoji veliki pomembnosti in zapletenosti mnogo manj pomembne in zapletene od inovacij vrednot in drugih bistvenih človeških lastnosti. Spoznati in obvladati na nov koristen način naravne zakonitosti je zelo težko, človeka pa štejejo pogosto za nespremenljivega, četudi se hkrati povsod oblastniki trudijo imeti kar se da velik vpliv na šolanje, obveščanje javnosti in druge poti do inoviranja človeških lastnosti, seveda po njihovih merilih.

4.2 Izobilje vodi v neustrezno počutje / subjektivno blaginjo sodelavcev

Pretirano enostranske obravnave počutja in zadovoljstva sodelavcev, češ da so bistveni samo stroji in zato samo tehnološke inovacije, ljudje pa so le 'nebodigatreba privesek k stroju in vir stroškov, ne koristi', so v preteklosti pogosto povzročile spregledovanje, da ima tehnološki napredek poleg koristnih tudi škodljive posledice, ki jih enostranske ocene štejejo za stranske ali celo pustijo ob strani, a so pogosto vsaj po dolgoročnih posledicah bistvene (Bourg, 2007). Med drugim podatki o tem povedo, da je porast bogastva zahodnega sveta vsaj v zadnjega pol stoletja dosti večji knjigovodsko kot ekonomsko dolgoročno, saj Zahod svetovne stroške za ohranitev naravnega okolja samo odlaga in kopiči, namesto da bi jih sproti pokrival (Božičnik, 2007). Ekonomske posledice takega kratkovidnega zlorabljanja zakona eksternih ekonomik ocenjujejo strokovnjaki za ogromne; stroški teh so oce-

⁶ Npr. neustrezno počutje, npr. zaradi bolezni, človeku vzame občutek dostojanstva in ga spravi v položaj, da se počuti kot revež, ne glede ali je materialno revež ali ne (Brodarič, 2008).

njeni na višini 5.500 (pet tisoč petsto) milijard evrov, kar je več od stroškov obeh svetovnih vojn skupaj; če jih bo človeštvo odlagalo še dalje, utegnejo porasti na vsaj 20% svetovnega družbenega bruto produkta (Stern, 2006 in 2007 v intervjuju: Stein, 2007: 14-15).

Podobne posledice (preutrujenost vse do iztrošenosti in bolezni, potrebe po predčasnem in invalidskem upokojevanju, pa tudi predčasne smrti, prešibko oskrbljeni otroci, za katere ni časa in energije za nujno pozornost in pomoč pri razvoju ipd.) se dajo opaziti pri ljudeh, zlasti pri tistih, katerih ne štejejo v ustvarjalni razred. Narava pač ne obstaja zaradi sebe, če jo uporabljajo ljudje, ampak je treba preseči zlorabo, ki gre v navidezno korist prilasčevalcev profita. Tudi za njih korist ostaja navidezna, kot kažejo gornji podatki o predvidenih, strokovno izračunanih stroških za obnovo naravnih pogojev za obstoj sedanje civilizacije človeštva, vključno z dobrim počutjem, ki ne temelji na lenobi in zlorabi drugih in narave, ampak na ustvarjalnosti, razviti do inoviranja in prepleteni z družbeno odgovornostjo ob pogoju zadostne in potrebne celovitosti. Profit je torej treba usmeriti v razvoj dobrega počutja / subjektivne blaginje na taki podlagi in s takim namenom, ne pa kot nekaj, kar je namenjeno samemu sebi. Pot, da bi se to uresničilo, najbrž pelje skozi ustvarjanje etike soodvisnosti namesto neodvisnosti ('saj nam nihče nič ne more') ali etike odvisnosti ('živimo, kot drugi hočejo, zato nas zanima samo prosti čas').

Etika soodvisnosti bi pokazala tudi pot iz naslednje slepe ulice. Omenjeni predvideni stroški za obnovo naravnih pogojev za dobro počutje ljudi (in s tem tudi za ekonomiko zdravja namesto zdravljenja) menda niso dosti manjši od celotne mase plač vseh na svetu. A ne gre samo za tako dolgoročne vplive. Poslovneži se bojijo, da geopolitična nestabilnost, pomanjkanje naravnih virov in porast tveganj glede naravnega okolja predstavljajo največja tveganja za donosnost v bližnjih mesecih in letih (Carden, Mendonca in Shavers, 2005). Velik del tega tveganja utegne izvirati iz nezadovoljstva ljudi, vključno s sodelavci, ki se počutijo necelovito obravnavani. Ali so res v takšnem položaju, ali niso, se brez meritev ne da vedeti, vendar jih ni, ker ni dovolj celovitega modela za njih.

Človeški egoizem je torej mogoče zmanjšati z zagotovitvijo dobrega počutja oz. subjektivne blaginje posameznikov in na ta način postati inovativna družba. To potrjujejo tudi podatki iz raziskav (Schmidt, 1993; itd.): prijateljstvo je mnogo bolj produktivno kot ozko zasnovan egoizem, saj medsebojna pomoč razrešuje mnogo problemov, katerih egoizem ne, ampak jih povzroča. Zato smo že večkrat zapisali, da bi ljudem koristilo, ko bi bili manj egostični (ozko) iz čisto egoističnih razlogov (da bi jih drugi bolje sprejeli in bolj z njimi sodelovali). Če so specialisti voljni in sposobni sodelovati, zmorejo razrešiti mnogo več problemov kot z znanjem ene same stroke (Barbič Goleš, 2008). Dobro počutje v skupini je dokazana stimulacija za sodelovanje in na tej podlagi za ustvarjalnost, ki vodi tudi v inovativnost. Naslednji, četudi dolg korak, je inovativna družba, kažejo številne raziskave (Mulej idr., 1987; Mulej idr., 1994; EU, 1995; EU, 2000; EU, 2004; itd.).

Torej ostaja povsem pozabljeno dobro počutje / subjektivna blaginja zaposlenih, ki predstavlja podlago za inovativno delovanje organizacij in se pozitivno odraža tako v višjih prihodkih kot tudi manjših stroških.

4.3 Dobro počutje / subjektivna blaginja, etika soodvisnosti in gospodarska rast

V pripravi, sprejemanju in uresničevanju odločitev, tudi tistih glede dobrega počutja, uspemo, če smo dovolj celoviti; tako kažejo tisočletja izkušenj, ki povedo, v čem sta bistvo in ozadje razlike med bolj uspešnimi in manj uspešnimi. Pogoj za kaj takega nista le znanje in vednost, torej strokovnost, še manj neka edina stroka, ampak so vsaj enako važne vrednote/kultura/etika/norme, ki so soodvisne in usmerjajo uporabo strokovnih sposobnosti (Potočan in Mulej 2007). Za celovitost so bistvene vrednote, ki jih izražamo s pojmom etika soodvisnosti (Mulej in Kajzer, 1998a, b). Izraža čut, da potrebujemo drug drugega, da se dopolnjujemo s svojimi razlikami, zato da zmoremo pot do zadostne in potrebne celovitosti in zato do uspeha. Posameznik je sam sposoben doseči zadostno in potrebno celovitost samo v zelo enostavnih položajih. Tako je iz naravnih razlogov.

Več strok, med-strokovno ustvarjalno sodelovanje in etika soodvisnosti v res demokratičnem procesu, tudi takem znotraj posamičnih podjetij in drugih organizacij, ne le v politiki – ta kombinacija usposablja ljudi, da dosežejo zadostno in potrebno celovitost, za katero se trudi zamisel o družbeni odgovornosti, temelječi na načelih in ukrepih inovativnega poslovanja kot odnosu, ki pomaga reševati tudi problem dobrega počutja. Gre namreč za to, da delamo kaj dobrega in dobro tudi preko meja, ki jih oblastniki zahtevajo z zakonodajo (www.irdo.si in www.socialresponsibility na Google). Ko gre za dobro počutje, gre za soodvisnost, ki jo tvorijo solidarnost – gospodarska učinkovitost – celovitost kot trojna podlaga družbeno-gospodarske uspešnosti. Posameznik se v trojno sinergijo solidarnost, gospodarska učinkovitost ter zadostna in potrebna celovitost vključuje vsak trenutek, včasih zavestno, a včasih podzavestno, včasih aktivno, a včasih pasivno. Za solidarnost prispeva na osnovi ekonomske učinkovitosti in opredeljene ravni celovitosti, od nje hkrati prejema kot dobitnik morebitne pomoči (kadar je v eni izmed kategorij upravičencev) ali kot srečnež, ki živi v urejenih razmerah in se dobro počuti pri delu in sicer.

Prihajajoče gospodarsko stanje gospodarsko najrazvitejših območij sveta, ki se soočajo z izobiljem, pomeni: zaradi izobilja ekonomska teorija in praksa izgubljata podlago – ni več treba kriti potreb s premalo viri, kar je temeljna tema ekonomskega vidika življenja. Ponudba ob izobilju presega povpraševanje. Zato si ponudniki poskušajo pomagati z ustvarjanjem vse bolj umetnih in navideznih potreb (James, 2007; Prosenak, Mulej in Snoj, 2008), popolne kakovosti, nizkih cen in širokega izbora, morda tudi upoštevanja naravnega okolja, a pogosteje v škodo naravnega okolja, zato tudi zdravja, neustreznega počutja sodelavcev in ljudi, ki si ne morejo privoščiti

vsega, kar vidijo pri drugih, in drugih (kot kažejo prej navedeni podatki in citat izjave prof. Beckerja). Tak konkurenčni pritisk je koristen, dokler ne spregleda bistvenih stranskih učinkov, ki jih je tradicionalna ekonomska teorija tudi pustila ob stran: naravni pogoji za obstoj človeštva in dobro počutje ljudi v resnici niso brezplačni. Ni možna gospodarska rast brez hudih posledic za ljudi, katerim je namenjena, če naravni pogoji izginjajo in ljudje niso niti zdravi niti srečni, ampak samo premožni.

5 Ekonomski pomen dobrega počutja

Po raziskavah Ackoffa (Ackoff in Rovin, 2003) je izraba sposobnosti sodelavcev v ZDA 23%. Ni razlogov, da bi bila v tranzicijskih družbah, npr. v Sloveniji, višja, kajti skupni imenovalec izvora težav je enak. Gre za vse preveč pogosto prepričanje lastnikov in njihovih pooblaščenec za upravljanje in vodenje, da je organizacijska hierarhija še vedno ukazovalna hierarhija in so objektivni pogoji za njen obstoj in delovanje še vedno enaki, kot so bili v času gradnje egiptovskih piramid, ko je taka hierarhija nastala in je služila za hiter prenos strokovnega znanja od majhnega števila strokovnjakov na veliko število izvajalcev opravil (kot pove Schmidt, 1993, po Mulej idr., 2000). Dvig omenjenih 23% ima zelo neposreden in bistven pomen za organizacije, gospodarstvo in družbo. Brez jasne slike in razvoja dobrega počutja zaposlenih kot sodelavcev zelo verjetno ni uresničljiv.

Iz tega dviga bi lahko izšla pot iz slepe ulice družbe v izobilju in z uničenim naravnim okoljem, ker ustvarjalnost doslej preozko pojmujejo in prakticirajo, ekonomska merila uspešnosti pa še ožje. Bruto domači proizvod npr. meri, kolikšen je obseg poslovanja, vključno z izrabo narave, ne meri pa, koliko sposobnosti narave za samoreprodukcijo in s tem za nadaljnji obstoj pogojev za obstoj človeške civilizacije preostaja. Gospodarska rast ni sama sebi namen, ampak je sredstvo za dovolj dobro počutje ljudi kot zaposlenih in občanov, torej le del sredstva za družbeno-gospodarski razvoj. Izobilje, ki smo ga prej omenili, je seveda relativen pojem, dokler uporabljamo zgolj tradicionalne ekonomske kazalce. Zato bi jo bilo smiselno meriti z negativne plati, saj uničuje ambicijo delati. Torej bi med smiselne kazalce spadali npr. odstotek ljudi, ki se zastrupljajo z drogami (od marihuane do alkohola ali pasivne TV manije in računalniških igrice), ker ne vidijo smiselnosti življenja in imajo neprijeten delovni čas in prazen prosti čas, ker pač niso predani ustvarjanju. Zato imajo nizko samopodobo itd. in iz tega izhaja veliko negativnih posledic tudi z ekonomskega vidika. Ogromen del možnih sposobnosti ostaja družbeno in osebno nekoristen in neizkoriščen vir.

Tranzicijska družba, npr. slovenska, bi z več pozornosti do dobrega počutja sodelavcev lažje in hitreje postala v gospodarstvu in ostalih dejavnostih inovativna družba in tako enakovredna najrazvitejšim iz sedanjega obdobja. Upoštevati velja, da so na vrhu svetovne razvitosti območja z največ 'ustvarjalnega razreda', ne območja z največ mineralnih in podobnih naravnih bogastev. Dobro

počutje sodelavcev je med bistvenimi dejavniki prehoda. Tako bi se dala uveljaviti peta faza, kar bi pomenilo pot družbe iz sedanje slepe ulice. Danes namreč ne gre preprosto za finančno krizo, ki je samo površina, niti samo za ekonomsko krizo, ampak za krizo družbeno-razvojnega koncepta. Z modelom za dobro počutje zaposlenih, katero temelji na ustvarjalnosti, družbeni odgovornosti, inoviranju ter zadostni in potrebni celovitosti s pomočjo etike soodvisnosti in ne na lenarjenju, so možnosti dosti večje kot sicer. A najprej ga moramo znati opredeliti in meriti, česar dosedanji znani viri ne nudijo v vsej svetovni literaturi, ki nam je dostopna.

6 Sklep

V prispevku predlagamo nov pristop k sodelavcem. Je rezultat faznega poročila o raziskavi, ki še ni dokončana in gre v njej ravno za vprašanje meril dobrega počutja, povezanega z ustvarjanjem namesto z lenarjenjem. Objavljamo ga, da bi spodbudili odzive in prispevke. Gre za inovacijo etike, ne tehnologije, na osnovi inoviranja stila vodenja in odziva zaposlenih na njegove vplive. Človek neha biti obravnavan kot privesek stroja in kot strošek na poti k profitu, ampak postane bistvo vsega delovanja vseh organizacij, saj so vse orodje ljudi za ljudi in ne nad njimi.

Tranzicijska družba, npr. slovenska, bi z več pozornosti do dobrega počutja sodelavcev lažje in hitreje postala v gospodarstvu in ostalih dejavnostih inovativna družba in tako enakovredna najrazvitejšim iz sedanjega obdobja. Dobro počutje sodelavcev je med bistvenimi dejavniki prehoda.

Dobro počutje sodelavcev bi naj bistveno obogatilo sposobnost podjetij v tranzicijskih družbah, npr. v Sloveniji, da čim bolj pospešeno postanejo inovativna podjetja. Ta lastnost bi se potem po multiplikativnem učinku vpliva podjetij na druge organizacije lahko razširila, tako da bi npr. v Sloveniji nastala inovativna družba dovolj pospešeno, da bi izšla iz sedanje krize z bistveno manj hudimi posledicami kot sicer. Država bi to širjenje lahko podprla, če bi uporabila Mulejev novi model inoviranja navad države in manjših podjetij (Mulej, 2007). Merjenje in merilno spoznana stanja in trendi so pri tem podlaga za smiselno ukrepanje. Le-to sedaj le izjemoma povezuje poslovne in širše ekonomske uspehe z ustvarjalnostjo širših krogov sodelavcev, še manj pa z njihovim dobrim počutjem, ki je med bistvenimi pogoji, da se njihova naravna in priučena ustvarjalnost uporabita v korist 'njihovega' podjetja in širše skupnosti, ne le za oteževanje (v obliki spretnega izmikavanja, omejevanja na delo po prejetih ukazih in nič več ipd.) delovanja podjetja/organizacije, in v korist njih samih v prostem času.

Za vzpostavitev dobrega počutja zaposlenih, ki temelji na konceptu družbene odgovornosti, temelječe na načelih in ukrepih inovativnega poslovanja, bi bila koristna tudi strategija na (inter-)nacionalni ravni, ki bi zasledovala naslednje cilje, ki jih kot osnutek predlagamo

na osnovi izhodišč, podanih v Mulej, Hrast in Prosenak (2008b: 180-181):

1. vzpostaviti osnovno interdisciplinarno jedro raziskovalcev, katerih naloga bi bila preučiti stanje dobrega počutja v Sloveniji ter slovenske izkušnje primerjati s tujimi ter pripraviti predloge za vnos ustreznih sprememb v Slovenijo,
2. pripraviti pravne osnove za pripravo predlogov za spremembo zakonodaje, kjer je to potrebno (vključitev dobrega počutja ljudi kot zaposlenih v posamezna področja),
3. pripraviti strokovne osnove za dopolnitev programov dela po posameznih ministrstvih, da bi dobro počutje uresničevali s podzakonskimi ukrepi,
4. vzpostaviti dialog s strokovnimi združenji, državnimi organi, javnimi institucijami, nevladnimi organizacijami, gospodarstvom ter drugimi javnostmi, s ciljem krepiti dobro počutje v vsakdanji praksi,
5. vključiti vsebine glede dobrega počutja v osnovne, srednje in visokošolske izobraževalne programe, pa tudi v vseživljenjsko dopolnjevanje vednosti, znanja in vrednot,
6. pripraviti nacionalni program komuniciranja dobrega počutja z namenom osveščati ljudi o pomenu dobrega počutja,
7. vzpostaviti portal za dvosmerno komunikacijo z javnostjo na temo dobrega počutja v Sloveniji in drugod,
8. zbirati primere dobre prakse in spodbujati inovativnost podjetij, da bomo postali na znanju temelječa, inovativna družba, v kateri se ljudje dobro počutijo,
9. spremljati in poročati o razvoju dobrega počutja kakor tudi družbene odgovornosti pri nas in drugod,
10. podpirati pobude raznovrstnih deležnikov, da bodo aktivno izvajali ukrepe za dobro počutje v praksi.

Neustrezno počutje ima v sodobnih razmerah več pojavnih oblik; metode razreševanja problema se jim morajo prilagoditi z več pojavnimi oblikami kombiniranja solidarnosti, ekonomike in celovitosti. Njihov skupni imenovalec bi lahko bila družbena odgovornost, temelječa na načelih in ukrepih inovativnega poslovanja, kot sestavni del vrednot, kulture, etike in norm obnašanja. Z njimi bi dosegli, da bi ljudje iz normalnih egoističnih razlogov bili manj egoistični (kratkoročni in ozki) kot v doslej prevladujoči praksi. Šlo bi za inovacijo vrednot, kulture, etike in norm, ki je nujna, da bi človeštvo preživel. Sicer bo uničilo samo sebe z uničenjem naravnih pogojev življenja, hiper-terorizmom in revščino, torej s posledicami enostranskosti namesto zadostne in potrebne celovitosti opazovanja, razmišljanja, odločanja in delovanja, torej pomanjkanja družbene odgovornosti ljudi. Rešitev problema kaže torej iskati v novi sinergiji spoznanj o vse večji prevladi ustvarjalnega razreda, o družbeni odgovornosti, o izobilju kot slepi ulici človeštva, kadar ni poti iz njega k novi motivaciji, ki pa jo ponujajo koncepti etike soodvisnosti, zadostne in potrebne celovitosti in dobrega počutja zaposlenih.

Literatura

- Ackoff, R. L. & Rovin, S. (2003). *Redesigning Society*. Stanford: Stanford Business Books.
- And the winners were... (2008, December 6), *The Economist Technology Quarterly* 12.
- Barbič Goleš, G. (2008). Izzivi globalizacije – ustvarjalnost in timsko delo. V: Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU: mednarodna znanstvena konferenca, Uredil: M. Blažič, 4. in 5. junij 2008 (pp 52-56). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje.
- Baumol, W. J., Litan, R. E. & Schramm, C. J. (2007). *Good Capitalism, Bad Capitalism, and the Economics of Growth and Prosperity*. New Haven & London: Yale University Press.
- BBC. *Bhutan's happiness formula*. Dosegljivo na: http://news.bbc.co.uk/1/hi/in_pictures/4782636.stm, (2.3.2009).
- Bertalanffy, L. v. (1968, edition 1979). *General Systems Theory. Foundations, Development, Applications*. Revised Edition. New York: Sixth Printing Braziller.
- Blažič, M. ur. (2008). Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU: mednarodna znanstvena konferenca, 4. in 5. junij 2008 (pp 21-26). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje.
- Bourg, D. (2007). V intervjuju Y. Sciame. Special Report Climate Change – Toward a Planet – wide Ethic, *Research*eu*. (52) June, 16-17.
- Božičnik, S. (2007). *Dialektično sistemski model inoviranja krmiljenja sonaravnega razvoja cestnega prometa*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Brodarič, M. (2008). Odnos do bolnikov. Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU: mednarodna znanstvena konferenca, Uredil: M. Blažič, 4. in 5. junij 2008 (pp 105-109). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje.
- Bulc, V. (2006). *Ritmi poslovne evolucije*. Ljubljana: VIBACOM.
- Carden, S. D., Mendonca, L. T. & Shavers, T. (2005). What global executives think about growth and risk, *The McKinsey Quarterly*, (2) 17-25.
- Collins, J. (2001). *Why Some Companies Make the Leap ... and others don't*. Sidney: Good to Great, Random House Business Books.
- Collins, J. C. & Porras J. I. (1997). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness.
- Developments. *Bhutan - where happiness outranks wealth*. Dosegljivo na: <http://www.developments.org.uk/articles/bhutan-where-happiness-outranks-wealth/>, (2.3.2009).
- Diener, E. & Seligman E. P. M. (2004). Beyond Money; Toward an Economy of Well Being, *Psychological Science in the Public Interest*, 5.
- Dyck, R. (2008). Democracy and its Imperatives for a New Social Contract. V: Proceedings of the 9th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment STIQE 2008. Uredili: Mulej, M., Rebernik, M., Bradač, B. Maribor 26.-28. junij 2008. Maribor: Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, at Faculty of Economics and Business, University of Maribor & Slovenian Society for Systems Research.
- Džunić, M. (2008). Razpoložljivost socialnega kapitala v državah v razvoju. Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU: mednarodna znanstvena konferenca, Uredil: M. Blažič, 4. in 5. junij 2008 (pp 165-172). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje.
- Ećimović, T., Bunzl, J. M., Esposito, M., Flint, R. W., Haw, R. B., Mulej, M., Shankaranarayana, H. A., Wilderer, P., Williams, L. C., Udyavar, R., Maraz, B. (ur.) (2007). *The sustainable*

- (development) future of mankind, Korte, SEM, Institute for Climate Change.
- Ećimović, T., et al. (2006). *Our Common Enemy – (The Climate Change Threat)*, SEM Institute for Climate Change, Korte. Dosegljivo na: <http://www.institut-climatechange.si> (9.2.2008).
- Ećimović, T., Mulej, M. (2008). *The climate change system - introduction = Uvod v sistem klimatskih, podnebnih sprememb*. Korte: SEM, Institute for Climate Change.
- Ednevnik. *Bruto nacionalna sreča*. Dosegljivo na: http://www.ednevnik.si/entry.php?w=krscanskisocialisti&e_id=78707, (2.3.2009).
- EFQM (2004a). *The EFQM Framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels: EFQM Brussels Representative Office.
- EFQM (2004b). *Excellence One Toolbook for Corporate Social Responsibility*. Brussels: EFQM Brussels Representative Office.
- EU (1995). *Green Paper on Innovation. European Commissions, European Union*. Dosegljivo na: http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf.
- EU (1996). *Living in an Information Age. People First*. European Commissions, European Union.
- EU (2000). *Communication from the Commission to the Council and the European Parliament. Innovation in a knowledge-driven economy*. Brussels: Commission of the European Communities. Dosegljivo na, <http://www.euractiv.com/en/future-eu/lisbon-agenda/article-117510>.
- EU (2001). [Commission of the European Communities, 2001]: *Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001) 366 final, Brussels: Commission of the European Communities. Dosegljivo na: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf (25.1.2009).
- EU (2004): *Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy*. Brussels: European Commission. Dosegljivo na: http://ftp.cordis.lu/pub/innovation-policy/studies/studies_innovation_management_final_report.pdf.
- Florida, R. (2005). *Vzpon ustvarjalnega razreda*. Velenje: IPAK.
- Fromm, E. (2002). *Človek za sebe: psihološka raziskava etike*. Ljubljana: Amalietti.
- Fromm, E. (2003). *Umetnost življenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Fromm, E. (2004). *Imeti ali biti*. Ljubljana: Vale-Novak.
- Gazvoda, S. (2008). Proučevanje organizacijskega vzdušja v Sloveniji in primerjava rezultatov raziskave SIOK-a s Hrvaško. V: Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU: mednarodna znanstvena konferenca, Uredil: M. Blažič, 4. in 5. junij 2008 (pp 214-219). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje.
- Goerner, S., Dyck, R. G., and Lagerroos, D. (2008). *The New Science of Sustainability. Building a Foundation for Great Change*. Triangle Center for Complex Systems, Chapel Hill, N.C.
- Gorenak, S. & Mulej, M. (2008). *Upravljanje popolne odgovornosti kot vir primerne celovitosti vodenja poslovanja in dolgoročnih konkurenčnih prednosti inovativnih podjetij. Naše gospodarstvo*, v tisku (verjetno 2009).
- Gorišek, K. (2008). Proučevanje organizacijskega vzdušja v podjetju Merkur. V: Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU: mednarodna znanstvena konferenca, Uredil: M. Blažič, 4. in 5. junij 2008 (pp 224-228). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje.
- Gross International Happiness. Dosegljivo na: <http://www.grossinternationalhappiness.org/gnh.html> (2.3.2009).
- Halimi, S. (2008). Misлити nemisljivo. (2008, november 4). Monde diplomatique. Priloga Delu, p. 1.
- Hornung, B. R. (2006). Happiness and the pursuit of happiness. A sociocybernetic approach. *Kybernetes*, 35(3/4), 323-346.
- Hsu, T. C. (2008). *Propast američkog carstva i gospodarstva*. Nexus. Dostopno na: www.teledisk.hr, po: <http://globalresearch.caw> (23. 11. 2008).
- James, O. (2007). *Affluenza – a contagious middle class virus causing depression, anxiety, addiction and ennui*. London: Vermillion, an imprint of Ebury Publishing, Random House UK Ltd etc.
- Klub srečnih. *Novi načini za merjene človeške dobrobiti*. Dosegljivo na: <http://www.klub-srecnih.si/novice/394.html> (2.3.2009).
- Kovač, D. & A. Bertoncelj (2008). *Organizational Mental Map and Conative Competence*, 41(4), 127-135.
- Leicester, G. (2007). *Policy Learning. Can Government Discover the Treasure Within?* St. Andrews: International Futures Forum.
- Löckenhoff, H. (2008). Innovation towards Economic and Societal Rejuvenation. Proceedings of the 9th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment STIQE 2008. Uredili: Mulej, M., Rebernik, M., Bradač, B. Maribor 26.-28. junij 2008. Maribor: Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, at Faculty of Economics and Business, University of Maribor & Slovenian Society for Systems Research.
- Marcuello Servos, Ch. (2006). Perseus' Shield: Sociology for a Global Society. *Cultural Change, Social Problems and Knowledge Society*. Uredila: Marcuello Servos, Ch. & Fandos, J. L. (comps), (pp 9-20). Spain, Zaragoza: Prentice Hall de Zaragoza.
- Mulej, M. & Kajzer, Š. (1998a). Tehnološki razvoj in etika soodvisnosti. *Raziskovalec*, 28,1.
- Mulej, M. & Kajzer, Š. (1998b). Ethics of Interdependence and The Law or Requisite Holism. Proceedings of the 4th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment, STIQE '98. Uredila: Rebernik, M. & Mulej, M., 6.-9. december 1998. (pp 129-140). Maribor: Institute of Systems Research Maribor et al., Slovenia.
- Mulej, M. & Prosenak, D. (2007). Družba in gospodarstvo z etiko družbene odgovornosti - možna peta faza družbeno-gospodarskega razvoja? Society and economy of social responsibility - the fifth phase of socio-economic development?, Proceedings of the 2nd IRDO Conference on Social responsibility. Uredili: Hrast idr., Maribor junij 2007. Maribor: IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
- Mulej, M. (1979): *Ustvarjalno delo in dialektična teorija sistemov*. Celje: Razvojni center.
- Mulej, M. (2006). Zakaj v Sloveniji še ni dovolj inoviranja - gospodarsko in kulturno razvojni razlogi = Why Slovenia has not reached a sufficient level of innovation - reasons of economic and cultural development. *Naše gospodarstvo*, 52(3/4), 39-48.
- Mulej, M. (2007). Inoviranje navad države in manjših podjetij z invencijami iz raziskovalnih organizacij. Koper: Fakulteta za management.
- Mulej, M., Devetak, G., Drozg, F., Ferš, M., Hudnik, M., Kajzer, Š., Kavčič, B., Kejžar, I., Kralj, J., Milfelner, R., Možina, S., Paluc, C., Pirc, V., Pretnar, B., Repovž, L., Rus, V., Senčar, P., Tratnik, G. (1987). *Inovativno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Mulej, M., Espejo, R., Jackson, M., Kajzer, S., Mingers, J., Mlakar, P., Mulej, N., Potočan, V., Rebernik, M., Rosicky, A., Schiemenz, B., Umpleby, S., Uršič, D., and Vallée, R. (2000). *Dialektična in druge mehkosistemske teorije: (podlage za celovitost in uspeh managementa)*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, M., Fatur, P., Knez-Riedl, J., Kokol, A., Mulej, N., Potočan, V., Prosenak, D., Škafar, B., Ženko, Z. (2008a). *Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov: (podlaga za uresničitev ciljev Evropske unije glede inoviranja)*. 1. izd., (CD-ROM). Ljubljana: Korona plus.
- Mulej, M., Hrast, A. & D., Prosenak. (2008b). A good future - by social responsibility, not technology alone, Managing the unmanageable / 16th Interdisciplinary Information Management Talks, Jindrichuv Hradec, Czech Republic 10.-12. september 2008. (pp 177-187) Linz: Universitätsverlag R. Trauner, cop. 2008. - (Schriftenreihe Informatik; Bd. 25).
- Mulej, M., Hyvarinnen, L., Jurše, K., Rafolt, B., Rebernik, M., Sedevčič, M., Uršič, D. (1994a). *Inovacijski management*. 1. del, Inoviranja managementa. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Musek, J. (2005). *Psihološke in kognitivne študije osebnosti*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Musek, J. in A., Avsec. (2006). Osebnost, samopodoba in psihično zdravje. *Anthropos*, 38(1/2), 51-75.
- Nixon, B. (2004). Speaking Plainly – A New Agenda for the 21st Century. Stakeholders and Social Responsibility. Uredili: Crowther, D. & Caliyurt, K. T. ANSTED University, Penang (Ansted Service Center) (Corporate Social Responsibility Series).
- Peters, A., Welzel, C., Hocker, U. & Scholz, V., executive editors (2007). *The CSR Navigator. Public Policies in Africa, the Americas, Asia and Europe*. Gütersloh: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit Bertelsmann Stiftung.
- Podržaj, A. (2008). Zadovoljstvo zaposlenih. V: Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU: mednarodna znanstvena konferenca, Uredil: M. Blažič, 4. in 5. junij 2008 (pp 511-515). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Basic Books.
- Potočan, V. in Mulej M. (editors). (2007). *Transition into an Innovative Enterprise*. Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Prah, S. (2008): Vpliv motivatorjev in higienikov na zadovoljstvo zaposlenih. V: Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU: mednarodna znanstvena konferenca, Uredil: M. Blažič, 4. in 5. junij 2008 (pp 523-527). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje.
- Prosenak, D. & Mulej, M. (2007). How can marketing contribute to increase of well-being in transitional (and other) societies?, 1st International Scientific Marketing Theory Challenges in Transitional Societies Conference. Uredila: Snoj, B. & Milfelner, B. Maribor 20.-21. Septembra 2007 (pp 127-133). Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business.
- Prosenak, D. in M. Mulej (2008). O celovitosti in uporabnosti obstoječega koncepta družbene odgovornosti poslovanja = About holism and applicability of the existing concept of corporate social responsibility (CSR). *Naše gospodarstvo*. 54 (3/4), 10-21.
- Prosenak, D., Mulej, M. & Snoj, B. (2008). A requisitely holistic approach to marketing in terms of social well-being, *Kybernetes* 37(9/10), 1508-1529.
- Quinn, F. (2006). *Crowning the Customer. How to Become Customer-Driven*. 10. revidirana izdaja. Dublin: The O'Brien Press.
- Rašič, K. & Markič, M. (2008). *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. (Znanstvene monografije Fakultete za management Koper). Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Rosenberg, N., Birdzell, L. E. (1986). *The Past: How the West Grew Rich*. New York: Basic Books.
- Schmidt, J. (1993). *Die sanfte Revolution. Von der Hierarchie zu selbststeuernden Systemen*. Frankfurt: Campus.
- Šek, K. (2007). *Kako ustvarjalne lastnosti zaposlenih vplivajo na inovativnost v organizacijah*, magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Sheff, D. (2009). Richard Branson. (2009, Januar) *Playboy*. 47-53.
- Škafar, B. (2006). *Inovativnost kot pogoj za poslovno odličnost v komunalnem podjetju*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Sornette, D. (2009). Zurück tzu den grundlegenden Prinzipien einer soliden Wirtschaft. Nüchterne Gegenvorschläge zur verbreiteten Sehnsucht nach der ewig weiterlaufenden Geldmaschine. *Neue Zürcher Zeitung, Internationale Ausgabe, Fokus der Wirtschaft*, 21(01), 13.
- Šoštarčič, T. (2008). Nagrajevanje – pomembna prva motiviranosti v bančnem podjetju. V: Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU: mednarodna znanstvena konferenca, Uredil: M. Blažič, 4. in 5. junij 2008 (pp 659-663). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje.
- Sprenger, R. K. (2009). Es gibt keine richtige Anreize. Zehn Überlegungen zur Entlohnung der Managern. *Neue Zürcher Zeitung, Internationale Ausgabe, Fokus der Wirtschaft*, 10-11(01), 13.
- Stanič, V. (2008). Organizacijsko vzdušje v podjetju kot konkurenčna prednost v globalnem okolju. V: Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU: mednarodna znanstvena konferenca, Uredil: M. Blažič, 4. in 5. junij 2008. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje
- Stein, M. (2007). Special Report. The Climate Change, The Economic Argument. *Research*eu*, No. 52, June, (pp 14-15) (Earlier: RTD info). Interview with the economist N. Stern, author of the book 'The Economics of Climate Change', 2006, The Economist Print edition.
- Stern, N. (2006). *The Stern Review. The economics of climate change*. [online]. Dostopno na: http://www.hmtreasury.gov.uk/independent_reviews/stern_review_economics_climate_change/sternreview_index.cfm [11. 3. 2007].
- Tajnikar, M. (2009). Banke naj dajo posojila, država pa naj investira. *Delo FT, FT-Tribuna*, 02(02), 6-7.
- Tavčar, Mitja I. (2008). *Management in organizacija*. [2] Celostno snovanje politike organizacije. (Znanstvene monografije Fakultete za management Koper). Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Thorpe, S. (2003). *Vsak je lahko Einstein. Kršite pravila in odkrijte svojo skrito genialnost!* Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Wikipedia. *Bhutan*. Dosegljivo na: <http://en.wikipedia.org/wiki/Bhutan> (2.3.2009).
- Wikipedia. *Gross National Happiness*. Dosegljivo na: http://en.wikipedia.org/wiki/Gross_National_Happiness, (2.3.2009).
- Ženko, Z. (2007). What can we learn from more developed management models of USA and Japan?. *The fusion of economic culture in the context of market economy*. Volume 3. Uredil: Strovsky, L. Jekaterinburg: Federal Education Agency: The Urals State Technical University. (3), 150-156.

Žmahar, K. (2008). Vpliv delovanja srca in čustev na ustvarjalni proces posameznika. V: Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU: mednarodna znanstvena konferenca, Uredil: M. Blažič, 4. in 5. junij 2008 (pp 52-56). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje.

Simona Šarotar Žižek je na Ekonomsko-Poslovni Fakulteti Univerze v Mariboru zaključila univerzitetni študijski program, smer Splošna ekonomija. Leta 1997 se je na isti fakulteti vpisala na podiplomski magistrski študij Ekonomija in poslovne vede, smer Management in organizacija, in ga uspešno zaključila leta 2000. Teoretična znanja je permanentno dopolnjevala z delom v praksi. Po diplomiranju se je leta 1998 zaposlila v podjetju Mura d.d. kot pomočnica direktorja v službi za obvladovanje kakovosti poslovanja. Septembra 2004 je postala sekretarka uprave Mure d.d., kasneje je dela dopolnila še s prevzemom del in nalog vodje strateškega razvoja. Od leta 2007 dalje je zaposlena na EPF v Mariboru. Mag. Simona Šarotar Žižek, višja predavateljica za področje managementa človeških virov je avtorica ali soavtorica prispevkov v različnih tujih in domačih revijah ter na znanstvenih ter strokovnih konferencah.

Matjaž Mulej je doktor ekonomskih znanosti (s področja teorije sistemov) in doktor menedžmentskih znanosti (s področja inovacijskega menedžmenta), zaslužni profesor teorije siste-

mov in inovacij. Je avtor dialektične teorije sistemov in teorije inovativnega poslovanja (za tranzicijske razmere). Objavljal je v več kot 40 deželah in služboval v šestih. Objavil in uredil je preko 60 knjig in zbornikov. Bil je gostujoči profesor in raziskovalec v tujini 15 semestrov, med drugim na Cornell U., ZDA. Je član treh mednarodnih akademij znanosti in umetnosti. Je predsednik IFSR (s 37 asociacijami članicami in članstvom na vseh celinah) itd. V registru raziskovalcev ima številko 8082; tam je zapisanih preko 1400 avtorskih postavk. Ima okrog 120 citiranosti in preko 40 člankov v tujih revijah prvega ranga (s soavtorji). Bil je tudi dekan in prorektor Univerze v Mariboru v obdobju 1997-2001. V Mednarodni enciklopediji teorije sistemov in kibernetike, 2. izdaja (Charles François, ed., 2004), Saur, Muenchen, je devet vnosov o M. Muleju in njegovi dialektični teoriji sistemov. Je tudi v drugih podobnih publikacijah.

Sonja Treven je redna profesorica na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru za področje management kadrov. Doktorirala je na Ekonomski fakulteti Univerze v Zagrebu. S svojimi prispevki je sodelovala na več kot šestdesetih domačih in mednarodnih konferencah (Las Vegas, Varanasi, Samos, Puerto Vallarta, Kuala Lumpur, Cancun, Dunaj, Caracas, Manali, Jaipur, Orlando, Wollongong, Žadov, Baden Baden, Varaždin, Portorož, ...), je avtorica treh knjig (Management človeških virov, Mednarodno organizacijsko vedenje in Premagovanje stresa) in soavtorica več knjig ter več kot osemdeset znanstvenih ali strokovnih del.

Učeče se organizacije v slovenskem gospodarstvu

Dejan Kelemina

Greenwiška cesta 10a, 2000 Maribor, Slovenija, dejankelemina@hotmail.com

Zaradi turbulentnega in nepredvidljivega okolja postaja poslovanje podjetij in drugih organizacij vse bolj zapleteno. Zahteva se fleksibilnost, inovativnost, razvoj in prilagajanje potrošniku, za kar pa so potrebne različne oblike kapitala (ekonomski, intelektualni kapital in po novejših raziskavah celo pozitivni psihološki kapital). Vse oblike so pomembne in omogočajo trajno konkurenčno prednost podjetja oziroma organizacije. Ker je območje obravnave zelo široko, se bomo v prispevku osredotočili na znanje kot intelektualni kapital podjetja, ki predstavlja celotno znanje podjetja in igra pomembno vlogo pri uspešnosti. Številne organizacije se tako v današnjem času pospešeno preoblikujejo v učeče se organizacije oziroma v učeča se podjetja ter se na ta način soočajo z izzivi iz okolja, se nenehno izboljšujejo ter bijejo boj s konkurenti, da bi postali vodilni v panogi. V prispevku smo poudarili pomen in vlogo znanja v današnjih organizacijah skozi koncept učeče se organizacije, ki vzpostavlja nove prijeme v zvezi s kontinuiranim učenjem ter omogoča organizacijam nenehno preoblikovanje in prilagajanje. Na podlagi opravljene raziskave smo ugotovili prisotnost in razširjenost koncepta oziroma njegovih posameznih elementov v slovenskem gospodarstvu ter ugotovili zanimive razlike v značilnostih koncepta med srednje velikimi in velikimi podjetji ter med podjetji v različnem lastništvu. Zraven tega smo s primerjavo rezultatov raziskave iz leta 2003 prikazali stopnjo razvoja koncepta v teh letih. Dejstvo je, da bo le ustvarjanje organizacij, ki se želijo in so se sposobne učiti, prineslo koristi za celotno gospodarstvo ter posledično tudi za družbo v kateri živimo.

Ključne besede: znanje, učenje, učeča se organizacija, kvantitativna raziskava, slovensko gospodarstvo.

1 Uvod

Od časa nove ekonomije, ki so jo zaznamovala hitro naraščajoča tehnologija, dinamični trgi, vedno zahtevnejši kupci in konkurenca, morajo biti organizacije prihodnosti čim bolj fleksibilne, se sposobne odzivati na zunanje okoljske zahteve in biti učinkovitejše od svojih konkurentov (po Akella, 2007:14). Fleksibilnosti, inovativnosti in razvoja pa ni mogoče dosegati le s tradicionalnim ekonomskim kapitalom (finančni in strukturni kapital), temveč vse bolj v ospredje stopa danes nepogrešljiv intelektualni kapital (človeški kapital, socialni kapital) in po novejših raziskavah celo pozitivni psihološki kapital (več o tem v: Luthans idr., 2004; Luthans in Youssef, 2004). Vse oblike kapitala so pomembne in omogočajo trajno konkurenčno prednost podjetja oziroma organizacije. Ker je območje obravnave zelo široko, se bomo v prispevku osredotočili na znanje kot intelektualni kapital podjetja, ki predstavlja celotno znanje podjetja in igra pomembno vlogo pri uspešnosti.

Sodobne razmere tako zahtevajo od podjetja nenehno učenje. To prihaja še toliko bolj do izraza v današnjem kriznem obdobju, kjer je znanje še toliko bolj pomemben vir trajne konkurenčne prednosti in strateški dejavnik razvoja organizacijskih sposobnosti. Na tej osnovi lahko

trdimo, da je učenje jedro vsake sodobne organizacije in možen pristop za soočanje z izzivi sodobnega okolja.

Učeče se organizacije so združbe, ki se neprestano spreminjajo, širijo učenje, pooblašajo ljudi, uporabljajo tehnologijo za boljše in uspešnejše prilagajanje spremembam v okolju in spreminjajo svoje vedenje skladno z novim znanjem in razumevanjem. Zasnovati in oblikovati učečo se organizacijo (po Dimovski idr., 2005:138), ki se od klasične organizacije razlikuje po sistematičnem ustvarjanju, pridobivanju, interpretaciji ter hitrem in učinkovitem prenosu in zadržanem znanja, je za današnji čas izredno pomembno.

Osnovni problem prispevka predstavlja obravnava pomena in vloge znanja ter koncepta učeče se organizacije v slovenskem gospodarstvu. V tem okviru želimo proučiti razširjenost učeče se organizacije, značilnosti razvoja koncepta v slovenski poslovni praksi in opredeliti možnosti nadaljnjega razvoja koncepta.

Namen prispevka je v teoretičnem delu opredeliti pomen in vlogo znanja v sodobni organizaciji, predstaviti koncept učeče se organizacije in njegovo razširjenost v Evropi in Sloveniji. V empiričnem delu je naš namen s pomočjo raziskave, ki smo jo maja 2008 opravili med izbranimi srednje velikimi in velikimi podjetji v slovenskem gospodarstvu, prikazati prisotnost oziroma razširjenost koncepta učeče se organizacije ter ugotoviti morebitne

razlike po posameznih sklopih koncepta glede na velikost in glede na različno lastništvo podjetij. Dobljene rezultate raziskave bomo primerjali še z rezultati, ki jih je Inštitut učečega se podjetja¹ ob sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije zbral leta 2003. Glede na to, da gre za sorodni raziskavi bomo lahko s primerjavo rezultatov ugotovili napredek oziroma nazadovanje stopnje razvoja koncepta. Ob tem smo opredelili naslednje cilje:

- Ugotoviti razlike/podobnosti v značilnostih koncepta učeče se organizacije glede na velikost (srednje velika vs. velika podjetja).
- Ugotoviti razlike/podobnosti v značilnostih koncepta učeče se organizacije glede na lastništvo (podjetja v zasebnem lastništvu vs. podjetja v državnem lastništvu vs. podjetja z mešano lastnino).
- Ugotoviti trend razvoja koncepta učeče se organizacije med slovenskimi podjetji (primerjava rezultatov raziskave USP iz leta 2003 in lastne raziskave iz leta 2008).
- Podati predloge za nadaljnje raziskave.
- Na podlagi dobljenih rezultatov podati sklepne ugotovitve.

Prispevek je zasnovan tako, da vključuje strokovno poglobitev in znanstveno raziskovalni nivo. Teoretičen del temelji na poglobljenem preučevanju strokovne in znanstvene literature, v empiričnem delu pa smo uporabili makroekonomsko kvantitativno raziskavo, ki smo jo maja 2008 opravili med izbranimi srednje velikimi in velikimi podjetji v slovenskem gospodarstvu. Na osnovi dobljenih rezultatov bomo podali sklepne ugotovitve o stopnji razširjenosti koncepta učeče se organizacije ter trendih razvoja tega koncepta med srednje velikimi in velikimi podjetji v slovenskem gospodarstvu. Statistično pomembne zaključke smo sprejemali na ravni 5 % nivoja tveganja.

2 Pomen in vloga znanja v organizacijah

Znanje je zelo pomemben ter obetajoč pojem, ki ga je zelo težko izraziti (Krogh idr., 2000:5). Z intenzivnim zanimanjem za znanje se je pojavilo več različnih teorij, ki razlagajo znanje. Teorije segajo v številne znanstvene discipline in prikazujejo, kako znanje različno razumejo filozofi, psihologi, sociologi, predstavniki kognitivnih ved, ekonomisti ter teoretiki s področja organizacije in managementa (Jaklič idr., 2006:59). Veliko različnih teorij se je

pojavo tudi v slovenskem prostoru. Lipičnik je leta 1996 zapisal, da je znanje del človekovih zmožnosti in omogoča reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil (Lipičnik, 1996:27). Po Pučku je znanje celota tistega, kar smo zaznali, odkrili ali pa se naučili (Pučko, 1998:560). Kovač pojmuje znanje kot celoto izkustev, vrednot, smiselnih informacij, ki jih preko spoznavnega procesa razporejamo v miselne vzorce in uporabnostne rešitve, da bi zadovoljili naše interese in dosegli zastavljene cilje (Kovač, 2000:35). Znanje (knowledge) je vedeti, kako ravnati. Izhaja iz razumskega razglabljanja in raziskovanja zasnovanega na premišljenosti, izkušnjah, vednosti in znanosti (Možina idr., 2002:849). Kovačič in Vukšič (2005:91) znanje razlagata kot razumevanje, zavedanje ali poznavanje, pridobljeno z izobraževanjem ali izkušnjami. Omogoča prepoznavanje znanih vzorcev v novih odločitvenih situacijah in s tem omogoča učinkovitejšo in hitrejšo reševanje težav. Avtorji Dimovski idr. (2007:87) pa so zapisali, da znanje pomeni zaključke, ki jih napravimo iz informacij v povezavi z drugimi informacijami, in ugotovitve primerjamo z že znanimi.

Znanje je torej konkurenčna prednost za posameznika, organizacijo in družbo. Če imamo znanje, smo korak pred drugimi ali pa se lahko vsaj kosamo z njimi. Posebej še to velja za novo znanje, ki je sad tako raziskovanj kot ustvarjalnosti. Novo znanje se poraja v vsakem posamezniku - imenujemo ga tiho (implicitno) znanje in tudi osebno znanje. Sicer pa se znanje pojavlja pri opravljanju dela, razvojnih in organizacijskih dejavnostih, trženju, poslovanju in drugod - ponavadi ga imenujemo zunanje, izraženo (eksplicitno) znanje. Vse to lahko obravnavamo kot bogastvo posameznika in organizacije oziroma lahko rečemo, to je njihov intelektualni kapital, ki je seveda tesno povezan z uspešnostjo organizacije (Jaklič idr., 2006:5). Na vlogo znanja lahko pogledamo iz dveh vidikov. Prvi išče glavni motiv za znanje in učenje v gospodarskem razvoju, drugi pa kaže na pomen znanja in učenja v podjetju.

Ekonomska logika išče glavni motiv za znanje in učenje v gospodarskem razvoju, ki je hkrati vzrok in posledica znanja. Uspešen gospodarski razvoj je proces zaporednega in koevolutivnega napredovanja, v katerem so podjetja in njihovo podporno okolje sposobni vstopati v vse bolj sofisticirane oblike mednarodne konkurenčnosti. Na najvišji stopnji razvoja gospodarstva postanejo učenje, znanje in ustvarjalnost oziroma inovativnost najpomembnejši elementi konkurenčnosti (Jaklič idr., 2006:15-16).

Dejstva, da je znanje bogastvo, se zavedajo tudi številna svetovno uspešna podjetja, ki s specifičnimi izobraževalnimi programi načrtno planirajo in usposablajo

¹ Inštitut za razvoj učečega se podjetja (USP) je leta 2000 ustanovilo 18 večjih slovenskih podjetij, ki so v znanju prepoznale vir svoje konkurenčne prednosti, tvorili pa so ga naslednji organi: Svet institucije, Znanstveno programski svet ter letna konferenca. V inštitut je bilo vključenih preko 100 učečih se organizacij, medtem ko je z inštitutom sodelovalo preko 1500 pravnih oseb. Inštitut je predvsem spodbujal prenose dobrih praks med člani, izgrajeval skupno zakladnico znanj, skrbel za prenose določenih informacij in znanj iz tujine ter se z različnimi projekti povezoval z institucijami kot so GZS, fakultete, inštituti, ministrstvo za gospodarstvo. Med pomembnejše projekte se štejejo: model uvajanja koncepta USE-8K, model USP-GZ ter standard USP-10, ki so ga podeljevali na osnovi skrbno sestavljenega anketnega vprašalnika, ki je kazal na prisotnost in razvoj doktrine učeče se organizacije. Omenjen vprašalnik smo uporabili za lastno raziskavo v letu 2008. Enaka metodologija zajemanja podatkov pa nam je omogočila primerjavo dobljenih rezultatov z raziskavo, ki jo je USP opravil leta 2003. Njihov koncept je sicer patentiran, vendar je njegov sistematičen razvoj zamrl, saj je inštitut leta 2006 prenehal z delovanjem.

nove generacije za delo v podjetju (Boisot, 1998:2). Čater navaja kot ključni vir konkurenčne prednosti znanje zaposlenih. Podjetja lahko preživijo le, če imajo več relevantnega znanja kot njihovi konkurenti (Čater, 2001:76). Globalizacija pa je organizacije spodbudila, da razmišljajo, kako spodbuditi prenos znanja in dobrih praks med

posameznimi podjetji oziroma deli podjetij na različnih lokacijah (Jaklič idr., 2006:57).

Od konca 90. let naprej se je močno povečalo število raziskav in člankov na temo znanja in učenja kot načina pridobivanja znanja ali spretnosti. Vse to kaže, da se pomen znanja povečuje in da se vse več organizacij odloča zasledovati koncept učeče se organizacije. V tabeli 1

Tabela 1: Izbor domačih in tujih novejših del o pomenu in vlogi znanja ter učenja v organizacijah

2005	2006	2007	2008	2009
Dimovski, V. in Škerlavaj, M. <i>Performance effects of organizational learning in a transitional economy</i>	Škerlavaj M. in Dimovski, V. <i>Influence of organizational learning on organizational performance from the employee perspective: the case of Slovenia</i> <i>Study of the mutual connections among information-communication technologies, organisational learning and business performance</i>	Dular, B. <i>Znanje kot strateški element konkurenčne prednosti : primer Krke</i>	Dimovski, V., Škerlavaj, M., Kimman, M in Hermaus, T. <i>Comparative analysis of the organisational learning process in Slovenia, Croatia, and Malaysia</i>	Dimovski, V in Šerlavaj, M. <i>Organizacijsko učenje kot dejavnik spodbujanja uspešnosti poslovanja slovenskih in hrvaških podjetij</i>
Sitar, A.S. <i>Vloga zaupanja pri učenju in prenosu znanja v združbah</i>	Možina S. in Kovač J. (eds.) <i>Menedžment znanja : znanje kot temelj razvoja : na poti k učečemu se podjetju</i>	Škerlavaj, M. in Dimovski, V. <i>Network perspective of intra-organizational learning</i>	Dimovski, V. in Šerlavaj, M. <i>Organizational learning as the key towards improved organizational performance</i>	Salisbury, M. <i>A Framework for Managing the Life Cycle of Knowledge in Organizations</i>
Gorelick, C. <i>Organizational learning vs the learning organization: a conversation with a practitioner</i>	Renzl, B., Matzler, K., Hinterguber, H. <i>Introduction: Organizational Knowledge, Learning and Capabilities</i>	Škerlavaj, M., Indihar Štemberger, M., Škrinjar, R. in Dimovski, V. <i>Organizational learning culture - the missing link between business process change and organizational performance</i>	Škerlavaj, M., Dimovski, V., Mrvar, A. in Pahor, M. <i>Intra-organizational learning networks within knowledge-intensive learning environments</i>	
Krakel, M. <i>On the Benefits of Withholding Knowledge in Organizations</i>	Gherardi, S in Nicolini, D. <i>Organizational knowledge : #the #texture of workplace learning</i>	Zagoršek, H., Dimovski, V., Škerlavaj, M. <i>Leading learning in organizations : #an #empirical investigation into the relationship between transformational leadership and organizational learning</i>	Rant, Ž. <i>Prenos znanja kot dilema znanjskih delavcev in učeče se organizacije</i>	
	Garcia, B.C. <i>Leading conversations: knowledge, meanings and learning networks in Greater Manchester</i>	Borgatti, S.P. in Carboni, I. <i>On Measuring Individual Knowledge in Organization</i>	Cotič Svetina, A. <i>Collective learning in clusters : theoretical and empirical investigation</i>	
			Salisbury, M. <i>A Framework for collaborative knowledge creation</i>	
			Feather-Gannon, S.R. in McAlincy, P.J. <i>Learning a work: How to support Individual and Organizational Learning</i>	

Vir: Avtor, 2009.

kronološko prikazujemo novejša dela na temo znanja in učenja v organizacijah.

3 Razvoj koncepta učeče se organizacije

3.1 Izhodišča za razvoj učeče se organizacije

Današnji managerji morajo vpeljati povsem nove koncepte, če želijo uspešno voditi sodobno, učečo se družbo. Ti koncepti v ospredje vse bolj postavljajo probleme obvladovanja informacij, znanja in razvijanja intelektualnega kapitala. To pa od managerjev zahteva nove prijeme na področju planiranja, organiziranja in kontroliranja poslovanja in boljši pretok informacij (po Dimovski idr., 2004:2-3). V gospodarstvu, kjer je edina stalnica nestalnost, je edino znanje tisto, kar daje konkurenčno prednost, zato morajo organizacije delovati kot organizacije zgrajene na znanju (Rollinson idr., 1998:57).

V zvezi z znanjem velikokrat govorimo o učečem se podjetju. S tem pojmuemo, da v organizaciji potekajo procesi pridobivanja, prenašanja, uporabljanja, shranjevanja, merjenja in vrednotenja znanja. Še posebej pa je pomembno ugotavljanje pravih potreb po znanju, načinih posredovanja in spremljanju kazalnikov v smeri možnih učinkov (Jaklič idr., 2006:5). Od organizacij se tako vedno bolj zahteva, da postanejo učeči sistemi, če želijo uspeti v dinamični poslovni areni. Sposobnost in razmere v katerih se lahko organizacije učijo in reagirajo hitreje kot njihovi konkurenti, so postale prevladujoč trajnosten vir konkurenčne prednosti. Postati učeča se organizacija pomeni pristop k organizacijskim spremembam, k nenehnemu izboljševanju in k zmogljivostim za spremembe. Organizacije morajo spoznati, da nenehno izboljševanje dejavnosti ustvarja potrebno okolje za doseg organizacijskega učenja (Marah in Rawabdeh, 2006:456).

Poznamo več modelov učeče se organizacije. Na tem mestu velja omeniti Sengejev model in Daftov model ter modela slovenskih avtorjev, kot sta Model Future-O in koncept USP². Vsi omenjeni modeli vsebujejo konkretna orodja in konkretne prakse, ki jih je mogoče implementirati z namenom transformacije v učečo se organizacijo.

3.2 Vloga in pomen učeče se organizacije v sodobnem podjetju

Pojem »učeča se organizacija« se je pojavil sorazmerno pozno, leta 1988. Začetnik je nedvomno Senge, ki vidi učečo se organizacijo kot organizacijo, v kateri ne obstaja možnost ne učiti se, kajti učenje je sestavni del življenja. Opredeljuje jo kot skupino ljudi, ki nenehno povečuje svoje zmogljivosti, da bi lahko ustvarila tisto, kar resnično želi. Kompleksnost in negotovost okolja organizacije nenehno naraščata, zato avtor meni, da bo stopnja učenja

v organizaciji postala edina sprejemljiva konkurenčna prednost (Senge, 1990:3).

Drugi avtorji različno opredeljujejo pojem učeče se organizacije. Pedler, Boydell in Burgoyne (1989) opredeljujejo, da se kot učeča se organizacija lahko klasificira organizacija, ki lajša učenje vseh njenih članov in se nenehno preoblikuje. Romme in Dillen (1997) opisujeta učečo se organizacijo kot organizacijo, izkušeno pri ustvarjanju, pridobivanju in prenašanju znanja ter prilagajanju njegovega obnašanja, ki odraža njeno znanje (v: Akella, 2007:14). Po mnenju Watkisna in Marsicka (1996) je učeča organizacija tista, ki se kontinuirano uči in preoblikuje samo sebe. Učenje je nenehen, strateško uporabljen proces – integriran z tekočimi vzporedniki z delom (v: Ellinger idr., 2002:7). Obstajajo torej številne različice opredelitve modela učeče se organizacije. Vsem pa je skupno to, da poudarjajo pomen učenja in znanja posameznikov, timov ter organizacije kot celote.

Obstoječa literatura poudarja, da učeča se organizacija pospešuje posamezne učeče sposobnosti in redefinira organizacijsko strukturo, kulturo, mentalne modele in spodbuja vpletenost zaposlenih. Agarwal (2005) navaja, da učeče se organizacije podpirajo kulturo učenja, skupnost učencev in zagotavljajo, da se individualno učenje lahko prenaša in uporablja za oplemenitev organizacije (v: Marah in Rawabdeh, 2006:456). Osnovne karakteristike učeče se organizacije so kontinuirano učenje na ravni celotnega sistema, generiranje in posredovanje znanja, zmožnost systemskega razmišljanja, večje neposredno sodelovanje zaposlenih, večja percepcija njihovih idej in predlogov ter kultura in struktura, ki omogočata hitrejše komuniciranje in učenje (po Davis, 1998:12). Tako je učeča se organizacija kot celota učečih se posameznikov dinamičen sistem, ki se v procesu zadovoljevanja zahtev zunanjega in notranjega okolja neprestano uči in s tem opravičuje svoj obstoj ter zagotavlja pogoje za celosten razvoj svojih članov (Colnar, 1999:44). Je tudi tista organizacija, kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, gojijo nove in raztegljive načine, vzorce mišljenja in kjer se učijo, kako bi se morali skupaj učiti. Takšna organizacija mora biti sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje ter omogočiti vsakemu svojemu članu udeležbo pri razpoznavanju in reševanju problemov (Dimovski idr., 2002:257).

Sodobne učeče se organizacije morajo oblikovati pozitivno organizacijsko identiteto prek vseh razpoložljivih oblik avtentičnega vodenja kot najsodobnejše perspektive razvoja sodobne teorije managementa in organizacije, izhajajoče iz šole pozitivnega organizacijskega vedenja. Teorija pozitivnega organizacijskega vedenja zahteva celovito transformacijo ideologije klasične učeče se organizacije, ki s spoznanjem novih trendov in oblik od človeškega, socialnega in psihološkega kapitala, do pozitivnega organizacijskega vedenja in avtentičnega vodenja, vodi k implementaciji pozitivne organizacijske identitete. Pozitivna organizacijska identiteta predstavlja danes osrednjo

² Več o konceptu USP in modelu Future-O v podpoglavju 4.1

strateško premiso in najvišje razvito obliko sodobne učeče se organizacije (Penger in Dimovski, 2006:427).

4 Učeče se organizacije v poslovni praksi Slovenije in ostalih državah EU

Koncept učeče se organizacije ima korenine v Ameriki in Veliki Britaniji. Predvsem Velika Britanija kot zibelka tega koncepta v Evropi je za nas še posebej zanimiva zaradi svoje bližine in vladne podpore, ki je vizijo učeče se družbe leta 1998 zapisala v nacionalno strategijo Velike Britanije. S promocijo vseživljenjskega učenja posameznika in družbe ter s podporo oblikovanja mreže učečih se mest je britanska vlada želela spodbuditi socialno in ekonomsko prenavo družbe (Češnovar, 2001:415).

Literatura našteva številne sodobne primere zavestne uporabe koncepta iz prakse učeče se organizacije. Sodobne letalske, avtomobilske, elektronske, kemične in druge industrije si brez tega ni možno niti zamisliti. Tudi slovenske raziskave (Peršak, 2006:171) kažejo, da se vloga znanja v slovenskem gospodarstvu počasi povečuje in pogloblja. Podjetja se vedno bolj zavedajo pomena pridobivanja novega znanja, razvoja znanja ter njegove čim hitrejše uporabe v praksi. Po letu 2004 so se učeče se organizacije pojavile tudi na področju šolstva in v drugih negospodarskih subjektih. Toda še vedno je osvajanje koncepta tako v teoriji kot praksi prepočasno in prešibko, na ravni države pa razpršeno in zato brez pomembnejših sinergij.

Na razvoj koncepta učeče se organizacije v podjetjih EU vplivajo različni faktorji. Ti so lahko izraženi tako na pozitiven kot tudi na negativen način. Raziskave kažejo na to, da obstaja velika podobnost med dojemanjem in uvajanjem koncepta učeče se organizacije v podjetja v različnih državah EU. Kaže se spremenjena vloga lastnikov podjetij, ki so pripravljene sprejeti nov koncept učeče se organizacije. Posledica tega je, da so tudi vodilni managerji v podjetjih sprejeli vlogo uvajanja koncepta učeče se organizacije v podjetja. S časom se spreminja tudi vloga zaposlenih, s povečevanjem osebne odgovornosti in vključenosti v proces učenja (po Čehovin, 2006:22). Uspešna evropska podjetja vlagajo v ljudi, ki so ključni za uspeh. Konkurenčna prednost danes so namreč ljudje in vodstvo, ki se tega zaveda in jih zna voditi.

Opravljenе mednarodne raziskave kažejo na razliko v konceptu učeče se organizacije med podjetji v Sloveniji in ostalimi državami EU. Podjetja s sedežem v ostalih državah EU so po pridobljenih podatkih konceptu bližje od podjetij v Sloveniji. Tudi mnogo posamičnih spremenljivk (na primer inovativnost, izobrazbena sestava, trg, razvoj izdelkov, delež stroškov porabljenih za usposabljanje) kaže na to. Nasprotno je pri usposabljanju. Slovenska podjetja smatrajo, po ugotovitvah raziskave, dodatno usposabljanje za veliko bolj pomembno in nanj pošiljajo večji delež zaposlenih kot v ostalih državah EU. Vendar zaradi tega nimajo višje stopnje inovativnosti in produktivnosti. Velika razlika je tudi v formalno izobrazbeni sestavi podjetij iz Slovenije in ostalih držav EU. V ostalih državah

EU je ta na neprimerno višji ravni. Kaže, da v Sloveniji z dodatnim usposabljanjem skušamo nadoknaditi nezadostno formalno izobrazbo zaposlenih, kar pa še ne ustvarja razmer za večjo inovativnost in produktivnost (po Sreš idr., 2002).

Strnemo lahko, da evropska podjetja dosegajo prožnost z inovativnim pristopom k delovanju. Prav tako se podjetja lahko trgu prilagajajo, če se pred zunanjim okoljem ne zapira, če širi svoje okolje in ima iz njega zadostne informacije. Na tem mestu velja (po Finance, 2005) posebej izpostaviti Finsko kot primer najuspešnejše evropske države oziroma na znanju temelječe družbe. Poudarjajo pomen vrednot, kjer v ospredju najdemo skrb za enakost in vključenost ljudi v dogajanje, zaupanje, kooperativnost, ustvarjalnost, pogum za spremembe in vizionarstvo. Po mnenju Peršaka (2006:190) je najpomembnejši cilj in pomemben dejavnik novih pozitivnih sprememb ravno spreminjanje organizacijske kulture podjetja v kulturo znanja. Takšna sprememba pa pomeni »kulturni preobrat«, ki zahteva več let načrtnega in celovitega dela.

4.1 Prisotnost koncepta učečega se podjetja v Sloveniji

V Sloveniji je do leta 2006 certifikat učečega se podjetja podeljeval Inštitut za razvoj učečega se podjetja (USP) v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije. Inštitut učečega se podjetja je bil ustanovljen leta 2000 s poslanstvom pospeševanja razvoja organizacijske kulture v gospodarskih družbah z namenom, da bi dosegle večjo gospodarsko uspešnost. Po ustanovitvi so na podlagi anketnih vprašalnikov oziroma raziskave (po Tomaževič Vuković, 2003) podeljevali priznanja »Na poti k učečemu se podjetju« ter certifikat učečega se podjetja.

Standard imenovan USP S 10 so oblikovali na desetih načelih listine članov Inštituta USP, po katerih se učeče podjetje loči od klasičnega. Gre za področja, ki so najpomembnejša za uspešnost organizacij (vizija znanja in učenja, vodenje, organizacijska kultura, celovitost sistema, odzivnost na okolje) in ki podrobneje razčlenjujejo proces učenja in gospodarjenja z znanjem (organizacijsko učenje, gospodarjenje z znanjem, ustvarjanje učnih priložnosti za zaposlene, naložbe v znanje, učinkovitost naložb v znanje) (po Turk, 2005). Omenjen inštitut je leta 2006 prenehal s svojim delovanjem, kar vsekakor pomeni korak nazaj v napredku koncepta učeče se organizacije v slovenskem gospodarstvu. Oblikovanje učečih se organizacij je namreč zelo zahteven in dolgotrajen proces, ki potrebuje vso strokovno pozornost in pomoč. Ravno iz tega razloga, da bi managerjem pomagali pri udejanjanju učeče se organizacije v praksi, pa je Dimovski s svojim timom razvil prvi slovenski model udejanjanja učeče se organizacije. Gre za celoviti konceptualni model, ki temelji na sedmih elementih in je poznan pod imenom model FUTURE-O. Od prejšnjih praks in tehnik se zelo razlikuje predvsem zaradi drugačnega, molekularnega pristopa k udejanjanju učeče se organizacije.

Razviti standardi, modeli udejanjanja koncepta učeče se organizacije ter že zaključene raziskave s tega področja kažejo na to, da so se procesi uvajanja koncepta učeče se organizacije v slovenskih podjetjih že pričeli (po Češnovar, 2001:420). Avtorji Dimovski idr. (2005: 83) so v svojem delu opozorili tudi že na več uspešnih slovenskih učečih se podjetij (Lek, Impol, Zavarovalnica Triglav OE MS, Iskratel, Banka Koper, Poslovna skupina Sava, Adacta, Iskraemeco,...), ki kažejo na to, da se tudi managerji v Sloveniji zavedajo moči učenja ter vpliva znanja in načrtnega razvoja človeških virov na konkurenčnost.

5 Metodologija

Maja 2008 smo med izbranimi srednje velikimi in velikimi podjetji v slovenskem gospodarstvu opravili kvantitativno raziskavo. Osnovo za empirično analizo predstavlja baza podatkov, ki smo jo obdelali s pomočjo statističnega paketa za obdelavo podatkov SPSS 14.0 za Windows. Za preveritev zastavljenih hipotez smo uporabili:

- deskriptivno statistiko, ki je opisna statistika z naborem metod, s katerimi opišemo značilnosti vzorca,
- t-test za neodvisne vzorce, za preverjanje ali se aritmetični sredini dveh skupin med seboj statistično pomembno razlikujeta,
- analizo variance, za preverjanje ali se aritmetične sredine treh (ali več) skupin med seboj statistično pomembno razlikujejo.

6 Raziskava

S pomočjo raziskave, ki smo jo opravili med izbranimi srednje velikimi in velikimi podjetji, smo ugotavljali prisotnost oziroma razširjenost koncepta učeče se organizacije v slovenskem gospodarstvu ter razlike po posameznih sklopih koncepta glede na velikost in glede na različno lastništvo podjetij. Dobljene rezultate raziskave smo primerjali z rezultati, ki jih je Inštitut učečega se podjetja ob sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije zbral leta 2003. Glede na to, da gre za raziskavi z enako podlago (po desetih sklopih standarda USP S 10), smo lahko

ugotovili napredek oziroma nazadovanje stopnje razvoja v teh letih.

6.1 Raziskovalne hipoteze

Opisane povezave smo testirali s pomočjo štirih hipotez:

Hipoteza 1: Več kot polovica podjetij v slovenskem gospodarstvu ima ali uvaja koncept učeče se organizacije v svoje delovanje.

Hipoteza 2: Razlike v značilnostih koncepta učeče se organizacije med srednje velikimi in velikimi podjetji so statistično značilne.

Hipoteza 3: Razlike v značilnostih koncepta učeče se organizacije med srednje velikimi in velikimi podjetji glede na različno lastništvo so statistično značilne.

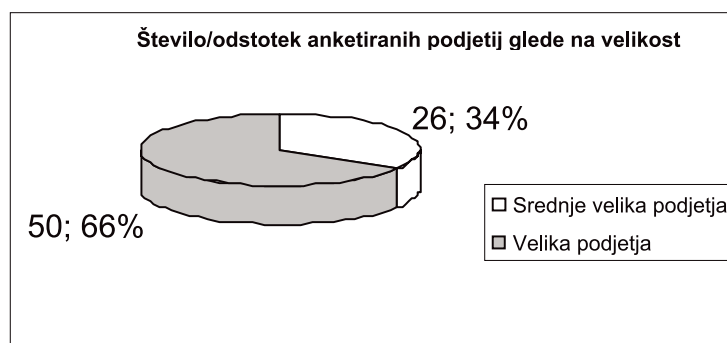
Hipoteza 4: Koncept učeče se organizacije se v srednje velikih in velikih podjetjih povečuje oziroma razvija.

S pomočjo prve hipoteze smo ugotavljali prisotnost oziroma razširjenost koncepta med srednje velikimi in velikimi podjetji v slovenskem gospodarstvu. Z drugo in tretjo hipotezo smo preverjali ali obstajajo razlike v značilnostih koncepta med podjetji glede na velikost (srednje velika vs. velika) ter med podjetji glede na lastništvo (zasebno lastništvo vs. državno lastništvo vs. mešano lastništvo). Z zadnjo hipotezo pa smo ugotavljali napredek oziroma nazadovanje stopnje razvoja koncepta učeče se organizacije od leta 2003 do leta 2008.

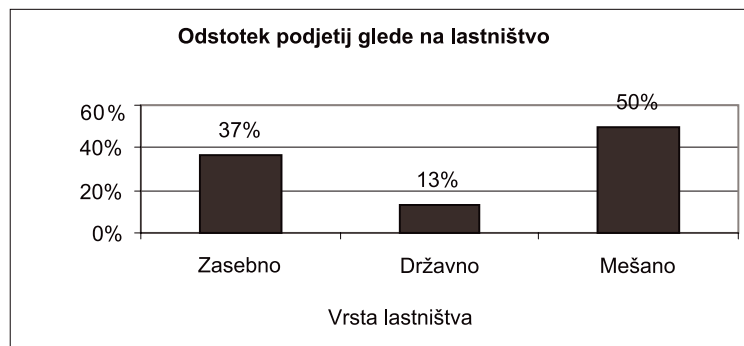
6.2 Statistična populacija in vzorec

Statistična populacija raziskave so srednje velika in velika podjetja ne glede na organiziranost (d.d., d.o.o., s.p.,...), lastništvo ter panogo. Za delitev podjetij med srednje velika in velika smo uporabili vse kriterije, kot so število zaposlenih, letni prihodki ter povprečna vrednost aktive, v raziskavo pa smo naključno zajeli le tista srednje velika in velika podjetja, katerih število zaposlenih je bilo leta 2007 večje od 50. Za delitev podjetij med srednje velika in velika smo uporabili javno dostopne baze podatkov kot GVIN, iBON, AJPES.

V vzorec (N=76) smo po metodi naključnega vzorčenja zajeli 26 srednje velikih podjetij (34 %) in 50 velikih



Slika 1: Število/odstotek anketiranih podjetij v letu 2008 glede na velikost



Slika 2: Odstotek podjetij v letu 2008 glede na lastništvo

podjetij (66 %) glede na kriterije za razvrstitev podjetij po velikosti ter glede na število zaposlenih, ki je bilo v letu 2007 večje od 50 (slika 1).

Iz slike 2 je razvidno, da je največ anketiranih podjetij z mešano lastnino (50 %), temu sledijo podjetja z zasebno lastnino (37 %), najmanj pa je podjetij v državni lasti (13 %).

6.3 Metoda zbiranja podatkov

Pri zbiranju podatkov smo se odločili za metodo pisnega anketiranja. Glede na dolžino vprašalnika in zeleno čim hitrejšo odzivnost smo se odločili za elektronsko anketiranje. Vprašalnik smo preko elektronske pošte poslali 500 podjetjem oziroma njihovim direktorjem. Pošiljanje vprašalnikov ter zbiranje podatkov je potekalo v mesecu maju 2008, trajalo je 3 tedne, priprava podatkovne baze pa še dodaten dan. Izmed vseh poslanih vprašalnikov smo prejeli 84 odgovorov. Od tega 76 veljavnih, ostali pa so bili neveljavni ali v raziskavi niso želeli sodelovati. Če upoštevamo vrnjene vprašalnike in vse, ki niso želeli sodelovati v naši raziskavi oziroma so vrnil neveljaven vprašalnik, je bila stopnja odzivnosti 16,8 %. Če pa upoštevamo samo veljavne in kasneje tudi uporabljene vprašalnike pa je stopnja odzivnosti 15,2 %.

Vprašalnik, ki so ga za svoje raziskave »Na poti k učečemu se podjetju« od leta 2000 uporabljali na Inštitutu učečega se podjetja, se navezuje na standard USP S-10 (vprašalnik in rezultate raziskave za leto 2003 smo povzeli po Črnelič, 2004). Vprašanja so razdeljena po desetih sklopih, ki morajo biti izpolnjeni, da podjetje pridobi naziv učeče se podjetje. Ti sklopi so: *strateški vidik,*

vloga managementa, organizacijska kultura, gospodarjenje z znanjem, organizacija učenja, vloga posameznika, motiviranje, procesi in sistemi ter merjenje rezultatov in vplivi uvajanja koncepta USP na poslovno uspešnost podjetja. Za tovrsten način zajema podatkov smo se odločili, saj nam standard omogoča izmero celovitega obvladovanja koncepta USP.

6.4 Omejitve raziskave

Pri raziskavi smo se omejili:

- Na znanje kot intelektualni kapital podjetja.
- Raziskavo smo opravili na geografskem področju Slovenije.
- Podatke za raziskavo smo pridobili od srednje velikih in velikih podjetij (d.d., d.o.o., s.p.) z več kot 50 zaposlenimi.
- Rezultati in ugotovitve prispevka temeljijo na spoznanjih pridobljenih v anketni skupini podjetij. Na njihovi osnovi smo sklepali na splošne trende v slovenskem gospodarstvu.

7 Rezultati

V nadaljevanju prikazujemo rezultate raziskave v treh raziskovalnih sklopih - v zvezi s prisotnostjo koncepta učeče se organizacije v slovenskem gospodarstvu, sledi predstavitev ugotovljenih razlik v značilnostih koncepta glede na velikost in glede na različno lastništvo podjetij, poglavje pa zaključujemo s primerjavo rezultatov raziska-

Tabela 2: Število tradicionalnih in učečih se srednje velikih in velikih podjetij v letu 2008

		Frekvenca	%	Veljavni %	Kumulativni %
Podjetje	tradicionalno	22	28,9	28,9	28,9
	učeče	54	71,1	71,1	71,1
	Skupaj	76	100,0	100,0	100,0

ve iz leta 2008, z rezultati raziskave Inštituta učečega se podjetja iz leta 2003.

7.1 Prisotnost koncepta učeče se organizacije v slovenskem gospodarstvu

S pomočjo deskriptivne statistike (*tabela 2*) smo ugotovili, da so srednje velika in velika podjetja v Sloveniji naklonjena k učenju oziroma, da je večina v raziskavi sodelujočih podjetij že učečih ali na poti k učečemu se podjetju (71,1 %).

Ugotovili smo, da je med tradicionalnimi podjetji nekoliko več velikih podjetij, kar je lahko tudi posledica tega, da so velika podjetja močnejše zastopana v vzorcu naše raziskave. Dobljene rezultate smatramo kot spodbudne za slovensko gospodarstvo. Dejstvo je, da se družba nahaja na robu novega obdobja, v katerem se izgublja stari načini opravljanja stvari. Vzgajanje raziskovalnega mišljenja in izobraževanja postaja bistvenega pomena. Z izzivi iz okolja se lahko današnja podjetja merijo le tako, da sprejemajo učenje in se nenehno prilagajajo.

7.2 Razlike v značilnostih koncepta učeče se organizacije glede na velikost in glede na lastništvo

Statistično značilne razlike v značilnostih koncepta učeče se organizacije glede na velikost (srednje velika vs. velika podjetja) in glede na lastništvo podjetij (podjetja z zasebno lastnino vs. podjetja z državno lastnino vs. podjetja z mešano lastnino) smo ugotavljali po posameznih sklopih koncepta učeče se organizacije.

S 5 % tveganjem lahko posplošimo na celotno populacijo, da v velikih podjetjih zaposleni s predpostavljenimi v večji meri načrtujejo svoje učenje kot to velja za srednje velika podjetja $t(38,343) = -2.240, p = .031$. *Tabela 3*. Sklepamo, da se je razlika pojavila predvsem zaradi organiziranosti. Velika podjetja imajo navadno več zaposlenih in več oddelkov kot srednje velika podjetja in zaradi tega je potrebno zaposlene v večji meri koordinirati, jih nadzirati in z njimi tudi podrobneje načrtovati učenje oziroma izobraževanje.

Prav tako lahko s 5 % tveganjem posplošimo na celotno populacijo, da v srednje velikih podjetjih v slovenskem gospodarstvu bolj sistematično spremljajo in

Tabela 3: Statistično značilne razlike med srednje velikimi in velikimi podjetji v letu 2008 – sklop: vloga posameznika

		Levenov test enakosti varianc		t-test		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Odgovornost za lastni razvoj in učenje je na ravni posameznika.	Sprejete enake variance	1,770	,187	,634	74	,528
	Ne sprejete enake variance			,649	54,210	,519
V reševanje problemov in sprejemanje odločitev se vključuje širši krog zaposlenih.	Sprejete enake variance	1,328	,253	-,587	74	,559
	Ne sprejete enake variance			-,562	45,086	,577
Zaposleni skupaj s predpostavljenimi načrtujejo svoje učenje.	Sprejete enake variance	19,854	,000	-2,494	74	,015
	Ne sprejete enake variance			-2,240	38,343	,031

Tabela 4: Statistično značilne razlike med srednje velikimi in velikimi podjetji v letu 2008 – sklop: merjenje rezultatov

		Levenov test enakosti varianc		t-test		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Sistematično ugotavljamo kakovost izobraževanja.	Sprejete enake variance	,906	,344	-,467	74	,642
	Ne sprejete enake variance			-,467	50,832	,642
Sistematično spremljamo in merimo učinke naložb v znanje.	Sprejete enake variance	10,978	,001	2,216	74	,030
	Ne sprejete enake variance			2,083	42,995	,043
Sistematično spremljamo in merimo zadovoljstvo zaposlenih.	Sprejete enake variance	,518	,474	-,381	74	,704
	Ne sprejete enake variance			-,376	49,166	,708

merijo učinke naložb v znanje kot to počnejo v velikih podjetjih $t(42,995) = 2,083, p = .043$. *Tabela 4*. Ta podatek nas navaja k spoznanju, da srednje velika podjetja v večji meri izobražujejo svoje zaposlene oziroma vlagajo v njihovo znanje ter posledično tudi v večji meri in bolj sistematično kot velika podjetja spremljajo in merijo njihove učinke. Ob tem se kaže, da velika podjetja bolj sistematično ugotavljajo kakovost izobraževanja ter spremljajo in merijo zadovoljstvo zaposlenih vendar tega nismo uspeli statistično dokazati.

Pri ugotavljanju razlik med tremi skupinami podjetij glede na lastništvo pa se statistično značilne razlike pokažejo pri kar dveh zastavljenih vprašanjih iz istega sklopa (*tabela 5*). Trditev, ali v podjetju sistematično ugotavljajo kakovost izobraževanja so v največji meri potrdili v skupini podjetij v zasebni lasti, občutno manj pa sistematično ugotavljajo kakovost izobraževanja v podjetjih z mešanim lastništvom in še manj v podjetjih v državni lasti $F(2, 73) = 3,175, p = .048$. Poleg tega se pri drugem vprašanju glede sistematičnega spremljanja in merjenja učinkov naložb v znanje prav tako pokažejo najvišji rezultati pri podjetjih v zasebni lasti, nekoliko manj spremljajo učinke v podjetjih pod državnim lastništvom in skoraj ne spremljajo učinkov v podjetjih z mešano lastnino $F(2, 73) = 3,124, p = .050$. Rezultat nakazuje na velik pomen merjenja znanja v podjetjih.

Primerjava podjetij z vidika različnega lastništva je prav tako pokazala (*tabela 6*), da je v podjetjih z mešanim lastništvom vodja oddelka za ravnanje s človeškimi viri tudi največkrat član ožjega kolegija direktorja. Temu sledijo v podjetjih v zasebnem lastništvu in v najmanjši meri

podjetja v državni lasti $F(2, 73) = 7,880, p = .001$. Ob tem rezultatu lahko predpostavljamo, da v državnih podjetjih v ožjem kolegiju direktorja enostavno ni več prostora za vodjo oddelka za ravnanje s človeškimi viri.

Podrobnejša raziskava gospodarjenja z znanjem v podjetjih pa je pokazala (*tabela 7*), da imajo podjetja v zasebni lasti v največji meri shranjena svoja ključna znanja v ustrezni bazi znanj. Nekoliko manj ključnih znanj je v ustrezni bazi shranjenih v podjetjih, ki so v državni lasti in najmanj oziroma skoraj, da nimajo ključnih znanj shranjenih v ustrezni bazi znanja smo ugotovili za podjetja z mešano lastnino $F(2, 73) = 4,151, p = .020$.

V sklopih o strateškem vidiku, organizacijski kulturi, organizaciji učenja, motiviranju ter procesih in sistemih pa nismo ugotovili nobenih statistično značilnih razlik med podjetji glede na velikost in glede na lastništvo. Prav tako nismo uspeli potrditi razlik glede vplivov uvajanja koncepta USP na poslovno uspešnost podjetja. Na ta sklop je tudi odgovorilo najmanj v raziskavi sodelujočih podjetij. Sklepamo da zato, saj se nekatera podjetja še niso srečala s konceptom USP oziroma so določene elemente učeče se organizacije v svoje poslovanje vnašala nezavedno.

7.3 Primerjava rezultatov raziskave iz leta 2008 z rezultati raziskave Inštituta USP iz leta 2003

Pri primerjavi dobljenih rezultatov z raziskavo iz leta 2003, ki jo je opravil Inštitut za razvoj učečega se podjet-

Tabela 5: Statistično značilne razlike med podjetji v različnem lastništvu v letu 2008 – sklop: merjenje rezultatov

TEST HOMOGENOSTI VARIANC	Levenova statistika	Sig.	ANOVA	df	F	Sig.
Sistematično ugotavljamo kakovost izobraževanja.	,409	,666	Med skupinami V skupinah	2 73	3,175	,048
Sistematično spremljamo in merimo učinke naložb v znanje.	8,764	,000	Med skupinami V skupinah	2 73	3,124	,050
Sistematično spremljamo in merimo zadovoljstvo zaposlenih.	6,016	,004	Med skupinami V skupinah	2 73	1,527	,224

Tabela 6: Statistično značilne razlike med podjetji v različnem lastništvu v letu 2008 – sklop: vloga managementa

TEST HOMOGENOSTI VARIANC	Levenova statistika	Sig.	ANOVA	df	F	Sig.
Odgovornost posloводства za uvajanje USP je zapisana.	,055	,946	Med skupinami V skupinah	2 73	,012	,988
Vodje so usposobljeni za uvajanje USP.	,651	,525	Med skupinami V skupinah	2 73	,162	,851
Vodje so vzorniki, spodbujevalci učenja in ustvarjalnosti ter trenerji in zaščitniki.	3,610	,032	Med skupinami V skupinah	2 73	,872	,423
Za učinkovitejši razvoj zaposlenih in prenos znanja v podjetju imamo usposobljene interne trenerje.	1,010	,369	Med skupinami V skupinah	2 73	,264	,768
Vodja oddelka za ravnanje s člov. viri je član ožjega kolegija direktorja.	39,800	,000	Med skupinami	2	7,880	,001

Tabela 7: Statistično značilne razlike med podjetji v različnem lastništvu v letu 2008 – sklop: gospodarjenje z znanjem

TEST HOMOGENOSTI VARIANC	Levenova statistika	Sig.	ANOVA	df	F	Sig.
Podjetje ima pisno opredeljena ključna znanja, ki so potrebna za doseg strateških ciljev.	,232	,794	Med skupinami V skupinah	2 73	,913	,406
Podjetje ima ključna znanja shranjena v ustreznih bazi znanj.	,301	,741	Med skupinami V skupinah	2 73	4,151	,020
Podjetje ima za ključna področja formalno imenovane skrbnike znanja, ki spremljajo, zbirajo, organizirajo in distribuirajo znanja.	4,066	,021	Med skupinami V skupinah	2 73	1,129	,329
Prenos znanja med različnimi timi in oddelki je sistematično urejen.	,107	,899	Med skupinami V skupinah	2 73	,027	,973
Kupci podjetja se vključujejo v razvojne projekte podjetja.	,446	,642	Med skupinami V skupinah	2 73	,164	,849

ja v sodelovanju z GZS, smo ugotovili, da je izmed vseh 38-ih zastavljenih vprašanj novejša raziskava pokazala višje rezultate (odstotke) pri kar 24-ih vprašanjih. Zanimivo je, da smo dobili višje odstotke pri vseh zastavljenih vprašanjih v sklopu o organizacijski kulturi ter vlogi posameznika. Organizacijska kultura v zadnjem času vse bolj pridobiva na svojem pomenu in vse več podjetij je pričelo izgrajevati oziroma dopolnjevati svojo lastno kulturo, ki spodbuja prilagodljivost in timsko delo. Podobno je tudi z vlogo posameznika, saj se sodobna podjetja zavedajo, da zaposleni niso le strošek temveč, da za podjetje pomenijo možnost obstoja, razvoja, novih inovacij in posledično doseganje konkurenčnih prednosti ter dolgoročne učinkovitosti.

Prav tako smo v primerjavi z raziskavo iz leta 2003 dobili višje odstotke pri kar štirih od petih vprašanj v sklopu, ki govori o gospodarjenju z znanjem. Menimo, da je to posledica večjega zavedanja podjetnikov o pomenu znanja v današnjem turbulentnem obdobju ter vlogi, ki jo ima intelektualni kapital v uspešnih podjetjih. Organizacije so spoznale, da je največ vredno znanje, ki kroži med zaposlenimi in povzroča nastajanje asociacij, spodbuja ljudi k razmišljanju in ustvarjanju novega znanja.

Višje odstotke smo dobili tudi pri treh od štirih vprašanj v sklopu procesi in sistemi. Tudi to področje se s časom spreminja in postaja vse bolj plosko ter urejeno tako, da se lahko informacije nemoteno prenašajo po podjetju oziroma organizaciji, da ne prihaja do nepotrebnih popačenj le-teh in da so pravočasno ter ustrezno informirani tako uprava podjetja kot tudi vsi zaposleni.

Na tem mestu velja omeniti še sklop merjenje rezultatov in vplivi uvajanja koncepta USP na poslovno uspešnost podjetja. V primerjavi z rezultati raziskave iz leta 2003, smo v letu 2008 ugotovili, da podjetja v večji meri skrbijo za interno izobraževanje, da vlagajo v znanje svojih zaposlenih in kar je najbolj pomembno, da se v podjetjih kaže vedno večji vpliv koncepta oziroma njegovih posameznih elementov na poslovno uspešnost.

Vplivi uvajanja koncepta na poslovno uspešnost so bili nadpovprečno izraženi v obeh primerjanih raziskavah. V letu 2003 je namreč 71 % anketiranih podjetij potrdilo pozitivne učinke, v raziskavi iz leta 2008 pa nekaj manj kot 74 %. Kateri so najpogostejši pozitivni učinki nismo posebej ugotavljali, vendar lahko na tem mestu potrdimo, da je uvajanje koncepta učečega se podjetja v pozitivnem

sorazmerju s poslovno uspešnostjo podjetij in da je s tem dosežen poglobitveni cilj njegovega uvajanja.

8 Razprava ter priporočila za prakso in nadaljnje raziskave

Opravljen raziskava v letu 2008 je pokazala zanimive ugotovitve v povezavi s prisotnostjo koncepta v slovenskem gospodarstvu, razlike v značilnostih koncepta glede na velikost in glede na različno lastništvo podjetij ter določene izboljšave v primerjavi z rezultati raziskave, ki jo je Inštitut USP opravil leta 2003.

Ugotovili smo, da je več kot 70 % v raziskavi sodelujočih srednje velikih in velikih podjetij že učečih ali na poti k učečemu se podjetju. Na osnovi rezultata lahko potrdimo prvo hipotezo, da več kot polovica podjetij v slovenskem gospodarstvu ima ali uvaja koncept učeče se organizacije v svoje delovanje. Ostala pomembnejša spoznanja glede prisotnosti koncepta v slovenskem gospodarstvu so še:

- Podjetja v Sloveniji se zavedajo pomena učenja in številne elemente ter značilnosti koncepta učeče se organizacije uvajajo in uporabljajo v svojem vsakodnevnem poslovanju. To potrjujejo tudi druge opravljene raziskave iz tega področja (Možina in, Kovač, 2006; Dimovski idr., 2005; 2009), ki kažejo na to, da so se v slovenskih podjetjih že pričeli procesi uvajanja koncepta učeče se organizacije, kar se odraža na strateški ravni v opredelitvi koncepta učeče se organizacije v strategijah podjetij, velikem deležu že pridobljenih certifikatov kakovosti, v podpori managementa konceptu učeče se organizacije, relativno visokem deležu učenja v podjetjih in v izmenjavi informacij v notranjem okolju podjetja. Ker pa je oblikovanje učečih se organizacij zelo zahteven in dolgotrajen proces, je napredek zelo počasen. Prav tako je potrebno izpostaviti, da po ukinitvi Inštituta USP, v Sloveniji ne obstaja inštitucija, ki bi podeljevala certifikat za učečo se organizacijo. Vendar organizacije kljub temu vsaka na svoj način zasledujejo posamezne elemente koncepta učeče se organizacije, ki pa so večkrat nepovezani, slabše prepoznavni, kratkoročno usmerjeni in pogosto brez razvojne naravnosti. Zato bi toliko bolj veljalo oživiti delovanje Inštituta za razvoj učečega

se podjetja in podpreti ostale raziskovalce učeče se organizacije. Z njihovo in morebiti z vladno pomočjo bi bilo potrebno podjetja v Sloveniji intenzivneje vzpodbujati in jim pomagati pri implementaciji koncepta. Večji lasten uspeh podjetja namreč posledično ugodno vpliva tudi na konkurenčnost celotnega slovenskega gospodarstva.

- Prav tako se podjetja zavedajo, da sta znanje in učenje v času krize tisto, kar omogoča njihovo preživetje ter dolgoročni obstoj. Kriza je lahko priložnost za inovativna podjetja, drzne ideje in tiste, ki so se nastalim razmeram na trgu sposobni prilagoditi.
- Glede na rezultate lahko sklenemo, da v raziskavi sodelujoča podjetja vsekakor želijo postati oziroma ohraniti status tako imenovane učeče organizacije.
- Spodbudno je, da se podjetja zavedajo, da je največ vredno znanje, ki kroži med zaposlenimi in povzroča nastajanje asociacij, spodbuja ljudi k razmišljanju in ustvarjanju novega znanja. Stari načini opravljanja stvari tako vse bolj izginjajo in vse bolj se spreminja način dela. Pri tem pa je učenje ključ do uspeha vsakega posameznika, organizacij in nenazadnje tudi celotne družbe.

Značilnosti koncepta učeče se organizacije med srednje velikimi in velikimi podjetji:

- Uspešna podjetja se vedno bolj zavedajo pomena in vloge svojih zaposlenih, ki so nosilci znanja in za njih ne predstavljajo zgolj strošek, temveč naložbo, ki bo podjetju na dolgi rok prinesla večjo učinkovitost. Rezultati opravljene raziskave kažejo, da svoje učenje s predpostavljanimi v večji meri načrtujejo vodilni v velikih podjetjih. Sklepamo lahko, da se ta razlika pojavi predvsem zaradi organiziranosti. Vemo namreč, da imajo velika podjetja navadno več zaposlenih in več oddelkov kot srednje velika podjetja in zaradi tega je potrebno zaposlene v večji meri koordinirati, jih nadzirati in z njimi nenazadnje tudi podrobneje načrtovati učenje oziroma izobraževanje.
- Srednje velika podjetja v večji meri izobražujejo svoje zaposlene oziroma vlagajo v njihovo znanje ter posledično tudi v večji meri in bolj sistematično kot velika podjetja spremljajo in merijo njihove učinke. Merjenje rezultatov izobraževanja oziroma drugih naložb v znanje je prav tako v podjetjih velikega pomena. Le s pomočjo spremljanja in merjenja lahko ugotovijo ali so pri tem uspešni ali ne.

Med srednje velikimi in velikimi podjetji smo torej uspeli dokazati statistično značilne razlike le pri vprašanju iz sklopa vloga posameznika, kjer so boljše rezultate zabeležila velika podjetja ter pri vprašanju iz sklopa o merjenju rezultatov, kjer so boljše rezultate zabeležila srednje velika podjetja. S tem lahko drugo hipotezo zavrnilo in sklenemo, da razlike v značilnostih koncepta učeče se organizacije med srednje velikimi in velikimi podjetji niso statistično značilne. Značilnosti koncepta so med podjetji glede na velikost (srednje velika vs. velika) večinoma podobne. Gre za podjetja z večjim številom zaposlenih, ki so si po organizaciji podobna in sorodna v

ukrepih oblikovanja ali delovanja v skladu s konceptom učeče se organizacije.

Značilnost koncepta učeče se organizacije v zasebnih podjetjih, državnih podjetjih in podjetjih z mešano lastnino:

- Podjetja v zasebni lasti in z mešano lastnino se nekoliko bolj zavedajo pomembnosti in odgovornosti funkcije vodje oddelka s človeškimi viri kot v državnih podjetjih. Predpostavljamo, da v državnih podjetjih ni prostora za vodjo oddelka za ravnanje s človeškimi viri v ožjem kolegiju direktorja.
- Ključnega pomena je, da je znanje v podjetju ustrezno shranjeno, vendar se podjetja v različnem lastništvu tega še vedno premalo zavedajo.
- Že večkrat smo poudarili pomen merjenja znanja v podjetju. Sklenemo lahko, da se zasebniki v večji meri posvečajo izobraževanju svojih zaposlenih, temu namenjajo več sredstev, spremljajo kasnejše učinke in jih po potrebi tudi korigirajo.
- Z vidika vseh prejetih odgovorov imajo v povprečju najboljše rezultate podjetja v zasebni lasti, tem pa s podobnimi medsebojnimi rezultati sledijo podjetja v državni lasti in podjetja z mešano lastnino. Ti rezultati so bili pričakovani saj menimo, da se v podjetjih, ki so v zasebni lasti, lastniki še bolj zavedajo nevarnosti današnjega časa, nepredvidljivega okolja in močne konkurence. Iz tega razloga vedno bolj vlagajo v znanje in človeški kapital ne razumejo le kot strošek, temveč kot pomemben člen, ki dolgoročno prispeva k učinkovitosti podjetja. Prav tako ostaja dejstvo, da v večini primerov država ne more in ne zna biti dober lastnik.

Med podjetji v različnem lastništvu smo potrdili veliko več statistično značilnih razlik v značilnostih koncepta učeče se organizacije, kot med podjetji glede na velikost (srednje velika vs. velika podjetja). Iz tega razloga lahko delno potrdimo tretjo raziskovalno hipotezo in predpostavimo, da po posameznih sklopih koncepta učeče se organizacije obstajajo statistično značilne razlike med podjetji v različnem lastništvu.

Na osnovi primerjave naše raziskave, ki smo jo opravili v letu 2008 z raziskavo, ki jo je opravil Inštitut USP leta 2003, pa lahko v celoti potrdimo zadnjo raziskovalno hipotezo, da se koncept učeče se organizacije v srednje velikih in velikih podjetjih povečuje oziroma razvija. Ob tem smo ugotovili:

- Slovenska podjetja so v preteklosti razvijala le posamezne dejavnike učečega se podjetja, ne pa vseh in ne dovolj sistematično. Z novimi izzivi sodobnega časa pa je to postalo nujno za preživetje in uspeh. Zatevajo se mednarodno uveljavljeni strokovnjaki in sodobni management podjetniških znanj in izkušenj. In ravno celovito ustvarjanje učeče se organizacije bo pripomoglo družbam biti bolj učinkovite za prihajajoče izzive.
- Dejstva, da je znanje bogastvo, so se pričela zavedati številna podjetja, ki posamezne elemente učeče se organizacije uvajajo v svoje poslovanje. Na ta način načrtno planirajo in usposablajo nove generacije za

delo v podjetju v duhu spodbujanja prilagodljivosti in timskega dela.

V opravljeni raziskavi smo se omejili na srednje velika in velika podjetja. V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno raziskavo opraviti tudi z vidika mikro, malih in srednje velikih podjetij, za katere velja še posebna specifičnost delovanja oz. poslovanja. Prav tako se moramo zavedati, da smo se v empirični raziskavi omejili izključno na podjetja, medtem, ko pa se koncept učeče se organizacije zelo uspešno uvaja tudi v številne organizacije. Tipičen primer je primer bolnišnic – kliničnih centrov ter javnih šol v državah evropske skupnosti, ki ima cilj dvigniti raven znanja. Potrebno je pospeševati sodelovanje med akademskim svetom in gospodarstvom ter doseči, da se podjetja ne bi bala izkoristiti tudi tujega znanja. Oprijemljiv kazalec uporabe znanja je rast dodane vrednosti, ki je v Sloveniji še vedno prenizka.

Znanje in izobraževanje pa samo po sebi ne prinaša zelenih učinkov, če ni sestavni del strategije podjetja. Zato bi veljalo podrobneje pogledati tudi na organiziranost učeče se organizacije in na druge organizacije 21. stoletja, to je od učeče se organizacije, preko inteligentne in vitke organizacije, pa vse do novodobnih virtualnih organizacij. Vodstvo podjetja pa se mora zavedati, da je pri implementaciji koncepta učeče se organizacije potrebno spremeniti ne le strukturo organizacije in strategije podjetja, temveč tudi naloge, sisteme in organizacijsko kulturo. Zahteva se celosten pristop, od drugih članov pa vzajemno in sočasno sodelovanje v vseh procesih, dokler se celotna organizacija ne spremeni v smer neprestanega učenja.

Za še večjo razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji bo potrebno seznaniti podjetja s posameznimi elementi koncepta učeče se organizacije ter vplivi na poslovno uspešnost. Kot je v svojem delu zapisal Češnovar (2001:420) lahko k večji uveljavitvi pripomorejo procesi izobraževanja, promocija uspešnih učečih se podjetij, mednarodno povezovanje s sorodnimi tujimi institucijami, svetovanje podjetjem pri uvajanju koncepta in raziskave s področja koncepta učeče se organizacije v podjetjih, saj imajo le-te poleg raziskovalne tudi svetovalno vlogo; pomagajo spreminjati podjetja in večati njihovo uspešnost.

9 Sklep

S prispevkom smo želeli prikazati pomen in vlogo znanja ter koncepta učeče se organizacije v slovenskem prostoru. V središču naše obravnave je ves čas vloga znanja in koncept učeče se organizacije. S pomočjo raziskave smo tako ugotavljali razširjenost omenjenega koncepta med srednje velikimi in velikimi podjetji v Sloveniji, razlike v značilnostih koncepta med podjetji po velikosti ter glede na lastništvo in stopnjo razvoja koncepta v slovenski poslovni praksi.

Gradnja učeče se organizacije je integralen sestavni del uspeha v poslovnem okolju. Poslovanje podjetij mora biti hitro, gibčno in odzivno. Vendar nekatere organizacije še niso sprejele tega dejstva. Tiste organizacije, ki se ne

bodo soočile s spremembami, v hitro spreminjajočem se okolju, ne bodo preživele. Ustvarjanje učeče se organizacije namreč pripomore družbam biti bolj učinkovite za ta izziv, to pomeni, da se spreminjajo, prilagajajo in učijo.

Bistvo ustvarjanja učeče se organizacije je v pridobivanju novega znanja iz zunanjega okolja in prenašanje le tega v organizacijo, da se shrani in da se naredijo spremembe. Vse navedeno je ključnega pomena za izboljšanje kakovosti, poglobljanje odnosov s kupci in dobavitelji, uspešnejše uresničevanje strategij, zviševanje zadovoljstva kupcev in doseganje trajne dobičkonosnosti. Koncept korenito posega v organizacijo, način vodenja in razmišljanja. Temelji na višji organizacijski kulturi in načinu komuniciranja. Uspešno se ga lahko implementira v vsa podjetja (ne glede na velikost in ne glede na lastništvo) in skozi pospešeno sodelovanje, reševanje problemov, iskanje novih idej dejansko vodi k uspešnosti poslovanja.

10 Literatura

- Akella, D. (2007). Learning Organizations: Managerial Control Systems?, *Global Business Review* 8(13): 13-28.
- Boisot, M. H. (1998). *Knowledge Assets*, Oxford University Press, Oxford.
- Colnar, T. (1999). *Odnos med učečim se posameznikom in učečo se organizacijo pri organizacijskem strukturiranju podjetij*, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Čater, T. (2001). Management znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja, *IB revija* 35(1): 76-85.
- Čehovin, M. (2006). *Oblikovanje poslovne strategije podjetja na podlagi modela future-O. Primer Avtotehna oprema*, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Černelič, M. (2004). *Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji*, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Češnovar, T. (2001). Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji, *Organizacija* 34(7): 415-421.
- Davis, M. C. (1998). Knowledge Management: Information Strategy, *The Executive's Journal* 15(1): 11-22.
- Dimovski, V., Penger, S. in Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, Planet GV, Ljubljana.
- Dimovski, V., Penger, S. in Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. in Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija. Ustvarite podjetja znanja*, GV založba, Ljubljana.
- Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2004). *Udejanjanje učeče se organizacije v javni upravi. Slovenska uprava po vstopu v EU (elektronski vir)*. XI. Dnevi slovenske uprave, Portorož. Uredil: Pečar, Z. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Dimovski, V., Penger, S. in Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Ellinger, A., Ellinger, A. E., Yang, B. in Howton, S. W. (2002). The Relationship Between the Learning Organization Concept and Firms' Financial Performance: An Empirical Assessment, *Human Resource Development Quarterly* 13(1): 5-21.
- Finance. (2005). *Finance. Pot v družbo znanja na primeru Finske*. Inštitut USP. Telegraf. Dosegljivo na: <http://www.finance.si/121652> (25.2.2008).

- Jaklič, M. idr. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, Založba Pivec, Maribor.
- Kovač, B. (2000). *Kakovost slovenskih managerjev kot intelektualni kapital slovenskega gospodarstva*. 32. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
- Kovačič, A. in Bosilj Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*, GV založba, Ljubljana.
- Krogh, Von G., Ichijo, K in Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Luthans, F., Luthans, K.W. in Luthans, B.C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital, *Business Horizons*. 47(1): 45-50.
- Luthans, F. in Youssef, C.M. (2004). Human, Social, and New Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*. 33(2): 143-160.
- Marah, F., Khadra, A. in Rawabdeh, I. A. (2006). *Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies*, dosegljivo na: <http://www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm> (15.3.2008).
- Možina, S. in Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja*, Založba Pivec, Maribor.
- Možina, S. idr. (2002). *Managemet: nova znanja za uspeh*, Didakta, Radovljica.
- Penger, S. in Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije: razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete, *Teorija in praksa*, 43(3/4): 427-445.
- Peršak, M. (2006). *Uvajanje modela učečega se podjetja*. V: Menedžment znanja. Eds.: Možina, S., Kovač, J. Maribor: Založba Pivec.
- Pučko, D. (1998). Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo, *Organizacija* 31(10): 557-565.
- Rollinson, D., Edwards, D. in Broadfield, A. (1998). *Organizational Behavior and Analysis: An Integrated Approach*, Addison-Wesley, Harlow.
- Senge, M. P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York.
- Sreš, C., Svetec, M. in Vuković Tomažević, V. (2002). *Učeča se podjetja bolj produktivna in dobičkonosna*, dosegljivo na: <http://www.finance.si/25404> (25.2.2008).
- Tomažević Vuković, V. (2003). *Finance. Podelili priznanja Na poti k učečemu se podjetju*, dosegljivo na: http://www.finance.si/47536/Podelili_priznanja_Na_poti_k_u%20E8e%20E8emu_se_podjetju (25.2.2008).
- Turk, D. (2005). *Finance. Standard USP S – 10 meri napredovanje podjetja*, dosegljivo na: <http://www.finance.si/119726> (25.2.2008).

Dejan Kelemina se je po končani srednji šoli leta 2002 vpisal na Ekonomsko-poslovno fakulteto Univerze v Mariboru, kjer je diplomiral leta 2006. Na isti fakulteti je leta 2008 z odliko magistriral ter pridobil mednarodno veljaven naziv magister ekonomskih in poslovnih ved. V času svojega fakultetnega izobraževanja je podrobneje proučeval učečo se organizacijo in bil aktiven tudi v gospodarstvu. Po končanem rednem šolanju se je zaposlil in trenutno opravlja delo kot vodja spletne trgovine ter produktni vodja. Svoje izobraževanje nadaljuje na doktorskem študiju.

Strateški pomen marketinške kulture v živilsko predelovalni panogi Slovenije

Tjaša Rupnik¹, Roberto Biloslavo²

¹Lokavska c.7, 6210 Sežana, tjasa.rupnik@t-2.net

²Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva 5, 6000 Koper

V vsakdanjem življenju in prav tako v poslovnem svetu dnevno iščemo rešitve, ki bi nas popeljale do večje uspešnosti. Ena izmed njih je prav gotovo marketinška kultura, katere pomen v zadnjem času močno narašča. S svojimi značilnostmi in dimenzijami pomaga organizaciji, da je uspešnejša. Od izključne usmerjenosti k maksimiranju dobička, danes podjetja vse večjo pozornost posvečajo medsebojnim odnosom, socialnim procesom, odprto naravnostjo nasproti potrošniku – odjemalcu, potrebam in hotenjem partnerjev v menjavi. V raziskavi smo ugotovili, da marketinška kultura vpliva tudi na finančno uspešnost podjetij. Torej bolj kot je marketinška kultura v podjetju razvita, večja je verjetnost, da bo podjetje tudi finančno uspešno ob upoštevanju enakovrednih eksogenih dejavnikov.

Ključne besede: marketinška kultura, uspešnost podjetja, organizacijska kultura, odnosi, živilsko predelovalna panoga

1 Uvod

Živilsko predelovalna panoga v Sloveniji se je začela razvijati po drugi svetovni vojni. Resen pretres pa je doživela z osamosvojitvijo Slovenije in vstopom tujih poslovnih partnerjev ter prevzemi in združevanju podjetij. Po vstopu v Evropsko unijo se je slovenska živilsko predelovalna panoga znašla v veliki krizi, saj se je izvoz hrane zmanjšal, uvoz pa povečal. Kar za 12 odstotkov se je zmanjšal izvoz predelanih živil na trge nekdanje Jugoslavije, kamor je Slovenija pred vstopom v EU izvozila dve tretjini vseh živilskih proizvodov. Uvoz hrane se je v tem času povečal za 8 odstotkov, najbolj na trgu mleka, mlečnih izdelkov, pijač in sladkorja. Vse bolj očitno je, da bi se podjetja morala kapitalsko povezovati, specializirati proizvodnjo, ter bolje sodelovati s trgovci. Organizacije morajo vedno bolj skrbeti za svoje konkurenčne prednosti ter iskati poti, ki bi jih naredilo neposnemljive. Začela se je razvijati marketinška služba, oglaševanje v medijih pa je postalo nepogrešljivo. Postalo je jasno, da brez marketinga v podjetju ne gre.

Marketinška kultura je po Webstrove (1992: 56) zbirka vrednot in prepričanj, ki pomagajo posamezniku razumeti funkcijo marketinga, ter jih opozarja na norme obnašanja v podjetju. Opozarja tudi na pomembnost marketinške funkcije v podjetju ter poskuša razložiti, kako se grede marketing v podjetju. Ob vsem tem pa ne smemo mešati dveh pojmov: marketinške kulture in marketinške usmerjenosti. Podjetje je marketinško usmerjeno, če ima določen marketinški koncept. Marketinška kultura pa predstavlja bistvo razumevanja filozofije marketinga v organizaciji in delovanja skladno s tem. Lahko se

osredotoči na marketinški koncept, inovacije, tehnološke prednosti in podobno. Kjer marketinški koncept vsebuje profitabilnost, je ta posledica močne in konsistentne marketinške kulture.

Glickova (2004: 29) označuje marketinško kulturo kot marketinško usmerjeno filozofijo organizacije, kar se kaže v praksi, v načinu življenja, v dnevni rutini, v navadah in tradiciji. Z vsem tem je prežeta celotna organizacija in to sprejemajo vsi zaposleni. Za Kasperja (2002: 1053) je tržno naravnana kultura tista, ki je odprta do zaposlenih, ki stremi za rezultati, je profesionalna in pragmatična ter uspešno krmari med različnimi sistemi nadzora. Kot temeljne značilnosti te kulture pa Kasper označuje odprtost, jasnost marketinških ciljev in močno težnjo po »biti najboljši«. Homburg in Pflesser (2000: 450), ki sicer govorita o tržno naravnani kulturi in ne o marketinški kulturi, pa navajata konstrukt štirih dimenzij: vrednot, norm, artefaktov in tržno naravnane vedenja.

Številni raziskovalci so različnih mnenj glede vpliva marketinške kulture na uspešnost poslovanja organizacij. Na to temo je mogoče zaslediti le nekaj empiričnih raziskav (Appiah-Adu, Fyall in Singh, 2000; McNeil, 2001; Norburn et al, 1990; Webster, 1992; 1993; 1995). Največ pozornosti si med njimi zasluži raziskava Webstrove (1992), v kateri je avtorica razvila instrumentarij za merjenje posameznih komponent marketinške kulture v storitvenih dejavnostih. Glavna sestavina je anketni vprašalnik, sestavljen iz 34 vprašanj (v začetni fazi 38), ki so se izkazali kot najpomembnejši indikatorji marketinške kulture. Več avtorjev (Appiah-Adu, Fyall in Singh, 2000, McNeil, 2001) je instrumentarij Webstrove ocenilo kritično, vendar je navkljub vsemu ta ostal nespremenjen.

2 Namen, teza in cilji raziskave

Osnovni namen pričujoče raziskave je preučiti marketinško kulturo v živilsko-predelovalni panogi Slovenije in odgovoriti na vprašanje, kakšen vpliv ima marketinška kultura na finančno uspešnostjo podjetja. Namen raziskave je tudi preveriti ustreznost prirejenega vprašalnika za pridobitne organizacije (podjetja), kajti vprašalnik je bil v svoji prvotni obliki namenjen za uporabo v šolstvu.

Na podlagi proučevanja domače in tuje strokovne literature (Appiah-Adu, Fyall in Singh, 2000; McNeil, 2001; Norburn et al, 1990; Webster, 1992; 1993; 1995) sta oblikovani dve temeljni hipotezi raziskave:

1. hipoteza: *Marketinška kultura je večdimenzionalen koncept.*

2. hipoteza: *Marketinška kultura pozitivno vpliva na finančno uspešnost podjetij v živilsko-predelovalni panogi v Sloveniji.*

Cilji raziskave so preveriti navedeni dve hipotezi in na podlagi tako pridobljenih podatkov podati predloge in priporočila za prakso. Hipoteza 1 bo preverjena s pomočjo faktorske analize 52 anketnih vprašanj, ki so bila razdeljena v 7 sklopov, skladno z že opredeljenimi dimenzijami marketinške kulture, ki so podrobno predstavljene v nadaljevanju. Glede na to, da so vprašanja zastavljena v obliki sedem stopenjske Likertove lestvice, lahko odgovori na posamezno vprašanje zavzamejo vrednosti 1 do 7. Hipoteza 2 bo preverjena na podlagi analize korelacije med povprečno razvitostjo posamezne dimenzije marketinške kulture v izbranem podjetju in kazalniki dobičkonosnost kapitala, dobičkonosnost sredstev in dobičkonosnost prihodkov. Povprečna razvitost posamezne dimenzije marketinške kulture v izbranem podjetju,

je bila izračunana kot povprečje odgovorov na vprašanja izbrane dimenzije s strani zaposlenih danega podjetja. Njena vrednost lahko zavzema vrednosti 1 do 7. Sam izračun je podrobno predstavljen v točki 4.3. Kazalniki so izraženi v denarnih enotah.

3 Potek raziskave

3.1 Vprašalnik

Za raziskavo je bil uporabljen prilagojen vprašalnik zaprtega tipa, ki je bil izdelan na Fakulteti za management v Kopru, za potrebe raziskovanja marketinške kulture v šolstvu. Zajema sedem dimenzij marketinške kulture: kakovost, zadovoljstvo, medosebne odnose, konkurenčnost, organiziranost, interno komunikacijo in inovativnost. V pričujoči raziskavi je bil uporabljen vprašalnik, ki je vseboval 57 vprašanj, od tega 5 demografskih, ostalih 52 pa se je navezovalo na dimenzije marketinške kulture, podobno kot jih opredeljuje metodologija Webstrove in so na kratko predstavljene v tabeli 1.. Vseh 52 vprašanj je bilo zastavljenih v obliki sedemstopenjske lestvice, odgovori pa so odražali pogled na podjetje kot celoto. Stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo so anketiranci označili na lestvici od 1 do 7, pri čemer je 1 – nikakor ne velja za naše podjetje in 7 – popolnoma velja za naše podjetje.

3.2 Vzorčenje

Za vzorec smo izbrali srednja in velika podjetja v živilsko predelovalni industriji, skupaj 28. V standardni klasifikaciji dejavnosti spadajo ta podjetja pod šifro kategorije DA

Tabela 1: Opis dimenzij marketinške kulture

Dimenzija	Opis
Kakovost (K)	Vprašanja se nanašajo na predanost zaposlenih doseganju čim višje stopnje kakovosti storitev in izdelkov
Zadovoljstvo (Z)	Vprašanja se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih oziroma povezanost tega z zadovoljstvom zunanjih udeležencev
Medosebni odnosi (MO)	Poudarek je na motivaciji zaposlenih, njihovem počutju, kadrovski politiki
Konkurenčnost (KONK)	Vprašanja poskušajo zajeti, ali so zaposleni seznanjeni s konkurenco, kako prizadevni so pri uvajanju novosti
Organiziranost (ORG)	Poudarek je na urejenosti oz. organiziranosti delovnega procesa
Interna komunikacija (IK)	Poudarek je na odnosu vodstva do zaposlenih, na obliki dialoga med vodstvom in ostalimi
Inovativnost (INOV)	Vprašanja se nanašajo na to, v kolikšni meri so zaposleni dejavni pri uvajanju novosti v delovni proces

Vir: Kodrič 2007,133

15, pripadajoči deskriptor je »proizvodnja hrane, pijač in krmil«. Da bi zagotovili triangulacijo podatkov smo v vsako podjetje poslali 6 ali več vprašalnikov, na katere naj bi odgovarjali zaposleni v oddelkih, ki so kakorkoli povezani s službo marketinga (po naši oceni so to oddelki nabave, prodaje in trženja) in na različnih hierarhičnih nivojih (vršni, srednji in nižji management).

V namen raziskave in razumevanja vprašalnika smo izbrali naključnih 6 oseb (dva zaposlena v upravi podjetja, dva zaposlena v srednjem managementu in dva v operativnem managementu), s katerimi smo naredili pilotsko študijo marketinške kulture v živilsko predelovalni panogi Slovenije. Anketirane osebe so bile obeh spolov, različnih izobrazbenih struktur, z različno dolgo delovno dobo in prisotnostjo v podjetju. Težav z razumevanjem vprašanj oz. trditev v vprašalniku ni imel nihče izmed anketiranih, zato smo anketni vprašalnik pustili nespremenjen.

Pri zbiranju izpolnjenih vprašalnikov smo se srečali z relativno nizko odzivnostjo podjetij zato smo anketira-

ne osebe po 14 dneh ponovno pozvali. Od poslanih 264 vprašalnikov, smo v predvidenem roku prejeli 101 izpolnjenega, kar je 38,3% vseh poslanih. Stopnja odgovora je primerljiva s stopnjo odgovora, doseženo v podobnih študijah (Kodrič, 2007; Webster, 1992; 1993; 1995).

4 Rezultati raziskave

4.1 Demografski podatki anketirancev

Vprašalnik je izpolnilo 64,4% žensk in 35,6% moških. Ostali podatki o anketirancih so prikazani v tabelah 2, 3, 4 in 5.

V nadaljevanju podajamo tabele z demografskimi podatki anketirancev.

Na podlagi rezultatov v tabeli 6 lahko sklepamo na relativno visoko stopnjo razvitosti marketinške kulture v slovenski živilskopredelovalni panogi, kar se odraža v rela-

Tabela 2: Število in odstotek anketirancev glede na delovno mesto

Delovno mesto	Število anketirancev	Odstotek anketiran.
Uprava	20	20
Srednji management	27	27
Operativni management	39	39
Drugo	14	14
Skupaj	100	100,0

Tabela 3: Število in odstotek anketirancev glede na čas zaposlitve v podjetju

Čas zaposlitve	Število anketirancev	Odstotek anketiran.
Do 5 let	33	33
Nad 5 do 15 let	34	34
Nad 15 let	33	33
Skupaj	100	100,0

Tabela 4: Število in odstotek anketirancev glede na delovne izkušnje

Delovne izkušnje	Število anketirancev	Odstotek anketirancev
Do 5 let	10	9,9
Nad 5 do 15 let	41	40,6
Nad 15 let	50	49,5
Skupaj	101	100,0

Tabela 5: Število in odstotek anketirancev glede na stopnjo izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Število anketirancev	Odstotek anketirancev
V.stopnja	29	28,7
VI.stopnja	20	19,8
VII.stopnja	49	48,5
Drugo	3	3,0
Skupaj	101	100,0

tivno visokih povprečnih stopnjah strinjanja. Ocene povprečnih stopenj strinjanja so pri vseh dimenzijah nad 4,27. Najnižja povprečna stopnja strinjanja je bila ocenjena za dimenzijo medosebni odnosi (4,28), najvišja pa pri dimenziji kakovost (4,83). Sicer pa je iz tabele razvidno, da so razlike med povprečnimi stopnjami strinjanja v okviru posameznih dimenzij razmeroma majhne. Vrednosti koeficienta variabilnosti (tabela 6) so razmeroma nizke, kar kaže na relativno enotno odgovarjanje vseh anketirancev. Torej so se odgovori posameznih anketirancev med seboj relativno malo razlikovali.

V tabeli 7 so prikazana vprašanja v okviru posameznih dimenzij, pri katerih je bila dosežena najnižja oziroma najvišja povprečna stopnja strinjanja. Na splošno ni niti pretirano nizkih niti pretirano visokih ocen. Vprašani ocenjujejo, da je v podjetjih premalo komunikacije in organizacije. Iz odgovorov na vprašanja je razvidno, da se vodstvene strukture in lastniki premalo posvečajo nižjim hierarhičnim lestvicam ter, da je v podjetju še potencial za razvoj. Višje ocene so pri vprašanjih, ki se nanašajo na odjemalce, kar kaže na to, da se zaposleni zavedajo kako pomembni so zunanji udeleženci v podjetju. Razvidna je tudi želja po inovativnosti, razvoju in spremembah.

4.2 Razlike v odgovorih po demografskih podatkih (analiza variance)

Rezultati analize variance nam pokaže, da v odgovorih med ženskami in moškimi ni značilnih razlik. Prav tako ni značilnih razlik pri odgovorih glede na delovno mesto, delovne izkušnje in stopnjo pridobljene izobrazbe. Značilne razlike lahko opazimo zgolj pri vprašanjih, ki se nanašajo na medosebne odnose, konkurenčnost, interno komunikacijo in inovativnost, in sicer v kolikor med seboj primerjamo zaposlene po času zaposlitve v podjetju (tabela 8). Zanimivo je, da je najvišje ocene pri vseh navedenih dimenzijah marketinške kulture mogoče opaziti pri zaposlenih s kvečjemu 5 let zaposlitve v danem podjetju,

najnižje pa pri skupini zaposlenih z nad 5 do 15 let zaposlitve. Glede navedenih ugotovitev menimo, da so zaposleni do 5 let, še polni entuziazma in energije za delo, zato tudi najvišje ocene. Pred seboj imajo po vsej verjetnosti še dobršen del kariere. Najnižje ocene v razredu nad 5 do 15 let pa po naši presoji kažejo na nekakšno razočaranje oziroma nezadovoljstvo zaposlenih, ki morda menijo, da jim okolje v organizaciji ni omogočilo, da bi dosegli v svojem kariernem razvoju tisto česar menijo, da so sposobni.

4.3 Eno ali večdimenzionalni pojav (faktorska analiza)

Z namenom primerjati rezultate raziskave z rezultati že omenjenih raziskav Webstrove (1992, 1993) ter z namenom potrditve naše hipoteze (marketinška kultura je večdimenzionalni fenomen) smo zbrane podatke analizirali s faktorsko analizo. S faktorsko analizo smo poskušali ugotoviti ali obstajajo določeni skupni dejavniki (faktorji), s pomočjo katerih je mogoče pojasnit večdimenzionalnost marketinške kulture. Webstrove je v svojih študijah dokazala, da se marketinška kultura kaže kot večdimenzionalni fenomen, pri čemer se za posamezne dimenzije predpostavlja, da so medsebojno neodvisne (v skladu s predpostavkami modela faktorske analize).

S pomočjo Kaiser-Meyer-Olkinovega (v nadaljevanju: KMO) ter Bartlettovega testa, je bila najprej preverjena primernost podatkov za faktorsko analizo. Če je stopnja značilnosti Bartlettovega testa manjša od 0,05, lahko sklepamo, da korelacijska matrika ni enotska, kar pomeni, da so podatki ustrezni. Čim večja pa je mera KMO testa, bolj so podatki primerni za analizo. Če je mera KMO večja od 0,8 govorimo o optimalni primernosti podatkov, spodnja meja pa je 0,5. Izračunana vrednost KMO kazalnika in izid Bartlettovega preskusa, kažeta na primernost podatkov za faktorsko analizo, na podlagi česar lahko sklepamo, da je vpliv splošnih faktorjev relativno močan (tabela 9).

Tabela 6: Povprečne stopnje strinjanja in variabilnost odgovorov po dimenzijah marketinške kulture

Dimenzija	Najnižja povprečna stopnja strinjanja	Najvišja povprečna stopnja strinjanja	Povprečna stopnja strinjanja za dimenzijo	Koeficient variabilnosti (v odstotkih)	Koeficient zanesljivosti (Cronbach's Alpha)
Kakovost	2,63	7,00	4,83	23,76	0,911
Zadovoljstvo	2,11	6,89	4,64	26,89	0,926
Medosebni odnosi	1,00	7,00	4,28	37,76	0,963
Konkurenčnost	1,00	6,83	4,32	35,85	0,934
Organiziranost	1,00	7,00	4,51	29,88	0,931
Notranja komunikacija	1,00	7,00	4,36	34,57	0,964
Inovativnost	1,60	7,00	4,36	33,03	0,913

Tabela 7: Vprašanja z najnižjo oziroma najvišjo stopnjo strinjanja po dimenzijah marketinške kulture

Dimenzija	Najnižja povprečna stopnja strinjanja	Najvišja povprečna stopnja strinjanja
Kakovost	K1: V podjetju imamo natančno opredeljeno, kaj je kakovostno opravljeno delo zaposlenih (4,18)	K5: Zaposleni verjamemo, da se naše vedenje odraža v podobi podjetja (5,34)
Zadovoljstvo	Z4: V podjetju redno merimo zadovoljstvo zaposlenih (3,52)	Z7: Zaposleni si prizadevamo izpolniti pričakovanja odjemalcev, dobaviteljev in drugih vplivnih udeležencev (5,25)
Medosebni odnosi	MO2: V podjetju se vsak zaposlen počuti kot njegov pomemben del (3,83)	MO7: V podjetju je pomemben vsak odjemalec, dobavitelj in drugi vplivni udeleženeec (4,88)
Konkurenčnost	KONK6: Zaposleni imamo višje osebne dohodka kot je povprečje v panogi (3,15)	KONK5: Zaposleni si s svojim delom prizadevamo za nove odjemalce (5,05)
Organiziranost	ORG4: Področja dela zaposlenih so dobro organizirana (4,12)	ORG3: Zaposleni si pri delu postavljamo prioritete (4,99)
Interna komunikacija	IK7: Vodstvo podjetja motivira sodelavce z orodji in metodami interne komunikacije (3,94)	IK2: Vodstvo podjetja jasno pove, kaj pričakuje od sodelavcev (4,75) IK3: Zaposleni razumemo poslanstvo in temeljne cilje podjetja (4,75)
Inovativnost	INOV4: Podjetje med prvimi uvaja novosti v poslovne procese (4,13)	INOV1: V podjetju smo dovzetni za spremembe (4,63)

Tabela 8: Razlike v odgovorih glede na čas zaposlitve v podjetju

	K	Z	MO	KONK	ORG	IK	INOV
Do 5 let	5,1591	4,8990	4,8409	4,8485	4,8242	4,8375	4,8303
Nad 5 do 15 let	4,5000	4,4052	3,7841	3,7843	4,0235	3,8289	3,8118
Nad 15 let	4,9015	4,6970	4,3068	4,4293	4,6788	4,4601	4,4545

Tabela 9: KMO in Bartlettov test preverjanja primernosti podatkov za faktorsko analizo

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,925
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6613,111
	df	1326
	Sig.	,000

Vrednosti kazalnika KMO na nivoju posamezne spremenljivke, naj bi ravno tako znašale vsaj 0,5 (Hair, 2006, str. 115). Najnižja vrednost (0,846), sicer še vedno relativ-

no visoka, je bila ugotovljena za trditev KONK6. Glede na to, so bile v ocenitev faktorkega modela vključene vse spremenljivke (tabela 10).

V nadaljevanju so bile ocenjene komunalitete, ki nam kažejo deleže pojasnjene variabilnosti posamezne spremenljivke z vplivom skupnih faktorjev. Na podlagi ocene komunalitet, so razvidni zelo visoki deleži pojasnjene variance z vplivom skupnih faktorjev pri skoraj vseh trditvah, kar kaže na relativno majhen vpliv specifičnih dejavnikov.

V nasprotju z ugotovitvami Websterjeve, se je na vzorcu slovenske živilsko predelovalne panoge pokazalo, da marketinška kultura ni večdimenzionalen pojav, temveč enodimenzionalen, z enim zelo močnim faktorjem. S tem torej naše prve hipoteze v raziskavi ne moremo potrditi. Očitno se v slovenskem prostoru na primeru raziskave

Tabela 10: Komunalitete faktorske analize

Communalities		
	Initial	Extraction
k1	,934	,687
k2	,923	,744
k3	,849	,652
k4	,855	,618
k5	,895	,677
k6	,816	,548
k7	,875	,688
k8	,770	,575
z1	,889	,675
z2	,854	,554
z3	,857	,546
z4	,859	,558
z5	,883	,719
z6	,896	,711
z7	,891	,703
z8	,900	,607
z9	,895	,512
mo1	,923	,820
mo2	,937	,845
mo3	,916	,781
mo4	,919	,701
mo5	,930	,829
mo6	,932	,785
mo7	,892	,634
mo8	,896	,729
konk1	,944	,781
konk2	,893	,725
konk3	,924	,788
konk4	,955	,795
konk5	,904	,716
konk6	,823	,437
org1	,915	,713
org2	,846	,639
org3	,845	,566
org4	,908	,730
org5	,926	,613
ik1	,825	,565
ik2	,912	,701
ik3	,910	,670
ik4	,884	,523
ik5	,928	,719
ik6	,940	,730
ik7	,961	,861
ik8	,934	,808
ik9	,949	,817
ik10	,937	,786
ik11	,951	,833
inov1	,907	,639
inov2	,887	,591
inov3	,913	,707
inov4	,919	,728
inov5	,900	,638

marketinške kulture v šolah (Kodrič, 2007) ter pričujoče raziskave v živilsko predelovalni panogi, trditev Webstrove ne izkaže. Zaključimo lahko, da se na splošno zadovoljen ali nezadovoljen človek (anketiranec) ne pogloblja v posamezne dimenzije temveč pristopa in odgovarja zelo na splošno v okviru svojega zadovoljstva oz. nezadovoljstva. Glede na to, da so pri vseh spremenljivkah relativno visoke komunalitete (komunaliteta nam pove delež pojasnjene variance posamezne spremenljivke z vplivom skupnih faktorjev), je to znak, da so vsa izbrana vprašanja dobri indikatorji našega pojava. Ker so vsa vprašanja zelo močno korelirana, se lahko vprašamo ali je smiselno vprašalnik pustiti tak kot je. Lahko bi ga poenostavili z manjšim številom vprašanj, kar bi morda v večji meri privabilo anketirance k sodelovanju v raziskavi.

4.4 Vpliv marketinške kulture na dobičkonosnost poslovanja živilsko predelovalne panoge v Sloveniji (regresijska analiza)

Zaradi vedno večjega poudarjanja marketinške kulture tako v tujini kot v zadnjem času tudi pri nas, nas je zanimalo kako le ta vpliva na finančno uspešnost podjetij.

Analiza vpliva razvitosti MK na dobičkonosnost poslovanja je bila izvedena na nivoju posameznih podjetij. Na podlagi odgovorov posameznikov, so bile izračunane povprečne stopnje razvitosti posameznih dimenzij marketinške kulture:

$$\overline{\text{dimenzija}}_{ij} = \frac{\sum_{r=1}^{n_j} \text{dimenzija}_{ijr}}{n_j}$$

kjer pomeni:

$\overline{\text{dimenzija}}_{ij}$: povprečna razvitost posamezne dimenzije MK v podjetju j

dimenzija_{ijr} : ocena razvitosti posamezne dimenzije MK s strani posameznega zaposlenega v podjetju j
 n_j : število zaposlenih v okviru podjetja j

Glede na to, da je bilo v okviru faktorske analize ugotovljena relativno močna soodvisnost med posameznimi dimenzijami MK, bi vključitev vseh dimenzij MK, kot neodvisnih spremenljivk v regresijskih model, povzročila problem multikolinearnosti. V izogib navedenemu problemu, smo oblikovali novo spremenljivko, ki izraža globalni nivo razvitosti MK na nivoju posameznega podjetja, ki je bila oblikovana kot povprečje posameznih dimenzij:

$$\overline{MK}_j = \frac{\overline{KA}_j + \overline{ZA}_j + \overline{MO}_j + \overline{KONK}_j + \overline{ORG}_j + \overline{IK}_j + \overline{IN}_j}{7}$$

Kjer pomeni:

\overline{MK}_j : povprečna globalna razvitost MK v podjetju j
 $\overline{KA}_j, \overline{ZA}_j, \overline{MO}_j, \overline{KONK}_j, \overline{ORG}_j, \overline{IK}_j, \overline{IN}_j$: povprečna razvitost posamezne dimenzije MK v podjetju j

Kot kazalci uspešnosti se v literaturi pojavljajo tisti, ki jih najdemo v bilanci uspeha. Najpogostejši so dobičkonosnost prihodkov, sredstev in kapitala, denarni tok iz poslovanja idr. (Samuelson, Nordhaus, 2002: 127).

V delu raziskave z regresijsko analizo smo v prvi fazi uporabili povprečja odgovorov po posameznih dimenzijah na nivoju podjetij, v drugi fazi pa povprečje razvitosti marketinške kulture za vsa podjetja v vzorcu, torej za živilsko predelovalno panogo Slovenije. Povprečje razvitosti marketinške kulture smo izračunali iz vseh odgovorov v vseh podjetjih za vse dimenzije marketinške kulture zato, ker so dimenzije med seboj zelo močno povezane.

V namen raziskave z regresijsko analizo smo uporabili javne podatke podjetij iz letnih poročil leta 2006. Izračunali smo naslednje kazalnike:

1. Dobičkonosnost kapitala = dobiček v letu/povprečna vrednost kapitala v letu; ta kazalnik pokaže, kako uspešno poslovanje upravlja s premoženjem lastnikov. Pove koliko denarnih enot dobička je družba ustvarila na eno denarno enoto kapitala.
2. Dobičkonosnost sredstev = dobiček v letu/povprečna vrednost vseh sredstev v letu; kazalnik kaže, kako uspešno je poslovanje pri upravljanju sredstev. Pove, koliko dobička podjetje zasluži z obstoječimi sredstvi.
3. Dobičkonosnost prihodkov = dobiček v letu/prihodki v letu; kazalnik pove koliko denarnih enot dobička ali izgube je bilo ugotovljenih na denarno enoto doseženih prihodkov podjetja.

Povezanost posameznih dimenzij MK s koeficienti dobičkonosnosti

Ugotovili smo, da je dobičkonosnost prihodkov pozitivno povezana z vsemi dimenzijami marketinške kulture in ima sicer nizko, vendar značilno povezavo z vsemi dimenzijami marketinške kulture. Podobno je z dobičkonosnostjo sredstev, ki je pozitivno povezana z vsemi dimenzijami marketinške kulture razen z dimenzijo »zadovoljstvo in medosebni odnosi«. Dobičkonosnost

kapitala je očitno odvisna in povezana z drugimi dejavniki poslovanja, saj ne najdemo značilnega vpliva marketinške kulture na dobičkonosnost kapitala v živilsko predelovalni panogi.

Povezanost razvitosti MK s koeficienti dobičkonosnosti

Iz tabele 11 je razvidno, da je dobičkonosnost prihodkov z razvitostjo marketinške kulture zelo močno povezana ($0,038/2=0,0165$), malo manj pa dobičkonosnost sredstev ($0,072/2=0,036$). Dobičkonosnost kapitala nima značilne povezave z razvitostjo marketinške kulture ($0,682/2=0,341$).

V tabeli 12 so prikazani:

- regresijski koeficient β , ki nam pove povprečno povečanje ali zmanjšanje odvisne spremenljivke, če se vrednost pojasnjevalne spremenljivke poveča za eno enoto
- determinacijski koeficient r^2 , ki nam pove delež pojasnjene variance v celotni varianci. Pove delež variabilnosti odvisne spremenljivke pojasnjen z linearno odvisnostjo od neodvisne spremenljivke. Njegove vrednosti so med 0 in 1
- korelacijski koeficient r meri stopnjo in smer linearne korelacije med spremenljivkama. Njegove vrednosti so med -1 in 1

Iz tabele 12 je razvidno, da gre za pozitivno, relativno srednje visoko odvisnost med povprečno razvito marketinško kulturo ter dobičkonosnostjo prihodkov in sredstev v živilsko predelovalni panogi Slovenije, kar nam kaže korelacijski koeficient r . Determinacijski koeficient $r^2=0,155$ nam pove, da je 15,5% dobičkonosnosti prihodkov pojasnjenih z povprečno razvitostjo marketinške kulture v slovenski živilsko predelovalni panogi. Dobičkonosnost sredstev pa pojasnjuje 11,9% ($r^2=0,119$) marketinške kulture. Regresijski koeficient β nam pove, da se v primeru povečanja povprečne ocene razvitosti marketinške kulture v živilsko predelovalni panogi Slovenije za 1 stopnjo, poveča dobičkonosnost prihodkov v

Tabela 11: Povezanost razvitosti MK z koeficienti dobičkonosnosti

Koeficient:	Povezanost z marketinško kulturo (sig)
Dobičkonosnost prihodkov	$0,038/2=0,019$
Dobičkonosnost sredstev	$0,072/2=0,036$
Dobičkonosnost kapitala	$0,682/2=0,341$

Tabela 12: Vpliv MK na kazalnika

Koeficient:	R	R^2	β
Dobičkonosnost prihodkov	0,394	0,155	0,612 (sig=0,038)
Dobičkonosnost sredstev	0,346	0,119	0,022 (sig=0,072)

povprečju za 0,612 odstotne točke. Prav tako se v primeru povečanja povprečne ocene razvitosti marketinške kulture v živilsko predelovalni panogi Slovenije za 1 stopnjo, poveča dobičkonosnost sredstev v povprečju za 0,022 odstotne točke.

Na podlagi regresijske analize ugotavljamo, da ima stopnja razvitosti marketinške kulture v živilsko predelovalni panogi Slovenije vpliv na dobičkonosnost podjetij v tej panogi, s čimer lahko potrdimo našo drugo hipotezo raziskave.

5 Sklep

Marketinška kultura je zbirka vrednot in prepričanj, ki pomagajo posamezniku razumeti funkcijo marketinga, ter jih opozarja na norme obnašanja v podjetju. Opozarja tudi na pomembnost marketinške funkcije v podjetju, ter poskuša razložiti, kako se gre do marketing v podjetju. Ob vsem tem pa ne smemo mešati dveh pojmov: marketinške kulture in marketinške orientiranosti. Podjetje je marketinško orientirano, če ima določen marketinški koncept. Marketinška kultura pa je temeljen koncept marketinške funkcije. Lahko se fokusira na marketinški koncept, inovacije, tehnološke prednosti in podobno. Kjer pa marketinški koncept vsebuje profitabilnost, je ta posledica močne in konsistentne marketinške kulture, je zapisala ameriška raziskovalka Cyntya Webster, katere zasluga je, da se je začelo o marketinški kulturi razmišljati in govoriti. Raziskovalka je v svoji raziskavi potrdila, da je marketinška kultura večdimenzionalni koncept, česar v našem primeru ne moremo trditi. V raziskavi tako prve hipoteze nismo potrdili.

Kljub temu, da marketinška kultura v Sloveniji ni poznana in so raziskave še v povojih (dosedaj opravljeni dve in sicer ena v šolstvu in druga ...) smo v pričujoči raziskavi ugotovili, da ta ni zanemarljiva. Podjetje, ki premore višje razvito marketinško kulturo dosega tudi večjo finančno uspešnost, kar potrjuje postavljeno hipotezo raziskave. Managerji in lastniki podjetij se bodo morali zato v prihodnje posvetiti tudi dimenzijam, za katere se morda na prvi pogled ne zdi, da bi lahko vplivale na finančno uspešnost podjetij (medosebni odnosi, kakovost, zadovoljstvo, organizacija, inovativnost, konkurenčnost, interna komunikacija).

Počasi, a zanesljivo nam bo marketinška kultura zlezla pod kožo. Pričakovati je, da bodo managerji čedalje bolj upoštevali sodelavce in s tem dosegali vedno boljše rezultate. To pa je cilj nas vseh, mar ne?

Literatura

- Appiah-Adu, Kwaku, Alan Fyall & Satyendra Singh. 2000. Marketing culture and customer orientation in the tourism industry. *The Service Industries Journal*, 20 (2): 95–113.
- Glick, Sally. 2004. Defining a marketing culture. *Journal of Tax Practice Management*, 3 (3): 29–47.
- Hair, F. Joseph. (2006). *Multivariate data analysis*, Prentice Hall, New Jersey.

- Homburg, Christian & Christian Pflesser. 2000. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37 (4): 449–462.
- Kasper, Hans. 2002. Culture and leadership in market-oriented service organizations. *European Journal of Marketing*, 36 (9/10): 1047–1057.
- Kodrič, Borut. 2007. Marketinška kultura v slovenskih srednjih šolah: rezultati raziskave. V *Ko država šepeta*, ur. Anita Trnavčević, 129–144. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper in Ljubljana: Šola za ravnateljce.
- McNeil, Margarret, Stephen Myers & Adam Douglas. 2001. The reliability of Webster's marketing culture instrument: some Western Australian findings. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistic* 13 (4): 66–78.
- Norburn, David, Sue Birley, Mark Dunn & Adrian Payne. 1990. A four nation study of the relationship between marketing effectiveness, corporate culture, corporate values, and market orientation. *Journal of International Business Studies* 21 (3): 451–468.
- Samuelson, A. Paul & William D. Nordhaus. (2002). *Ekonomija*, GV Založba, Ljubljana, .
- Webster, Cynthia. (1992). What kind of Marketing Culture exists in your service firm: an audit, *The Journal of Services Marketing*, 6 (2): 54-67
- Webster, Cynthia. (1993). Refinement of the marketing culture scale and the relationship between marketing culture and profitability of a service firm. *Journal of Business Research*, 26 (2): 111–132.
- Webster, Cynthia. (1995). Marketing culture and marketing effectiveness in service firms, *The Journal of Services Marketing*, 9 (2): 6-21.

Tjaša Rupnik je končala Ekonomsko poslovno fakulteto, Univerza v Mariboru, ter podiplomski magistrski študij na Fakulteti za management, Univerza v Kopru. Na začetku svoje poslovne kariere je bila zaposlena v oddelkih trženja v živilsko predelovalni panogi Slovenije. Nekaj let je bila samostojna podjetnica podjetja Visior tržno komuniciranje, kar je še danes. Hkrati pa vodi tudi večji trgovski center. Razmišlja tudi o vpisu na doktorski študij Fakultete za management v Kopru.

Roberto Biloslavo je izredni profesor za področje managementa na Univerzi na Primorskem, Fakulteta za management Koper. Njegovo raziskovalno delo je usmerjeno v področje managementa, strateškega managementa, managementa znanja in družbene odgovornosti gospodarskih družb.

Značilnosti zaposlitve ter udeležba v formalnem in neformalnem izobraževanju odraslih

Marko Radovan

Andragoški center Slovenije, Šmartinska 134 a, 1000 Ljubljana, Slovenija, marko.radovan@acs.si

V prispevku želimo ugotoviti, kako se vključevanje zaposlenih v izobraževanje razlikuje glede na glavne sociodemografske značilnosti in značilnosti zaposlitve, kot so: poklic, položaj pri delu, velikost organizacije, vrsta delovnega razmerja in raba pisnih spretnosti pri delu. Izsledki kažejo, da so glavni dejavniki vključevanja v izobraževanje starost, poklicni položaj in velikost podjetja. Ugotavljamo, da se pomen opazovanih dejavnikov razlikuje glede na to, ali gre za vključevanje v formalno ali neformalno izobraževanje.

Ključne besede: izobraževanje zaposlenih, izobraževanje odraslih, zaposlitev, formalno izobraževanje, neformalno izobraževanje, razvoj kariere

1 Uvod

Globalizacija in pojav družbe znanja sta glavni značilnosti gospodarske paradigme ob vstopu v 21. stol. Razvoj znanosti in tehnologije povečuje bogastvo in hitrost komunikacij ter zmanjšuje njihove stroške. In nasprotno, tehnološki razvoj prispeva k internacionalizaciji proizvodnje in finančnega trga ter naraščajoče konkurence. Ta procesa pa usmerjata transformacijo gospodarstev v različnih smereh, kar se kaže v gibanjih na področju svetovne in mednarodne trgovine, naraščanju poindustrijskih storitev, pojavu novih oblik dela (teledelo, »outsourcing«, virtualno delovno mesto ipd.), v porastu tujih vlaganj itd.

Informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT) je prek svojih učinkov na proizvodne metode, vzorce porabe in strukturo gospodarstev ključni dejavnik razvijanja gospodarstev znanja. V gospodarstvih znanja pa se povečuje pomen znanja in spretnosti na individualni in makro ravni. Od zaposlenih se ne zahteva več samo obvladovanje temeljnih ravni branja, pisanja in računanja, saj nove računalniško podprte tehnologije in upravljavski sistemi zahtevajo intenzivnejše znanje pri ravnanju z informacijami in sposobnosti odločanja, komunikacijske spretnosti, sposobnost reševanja problemov ter sposobnost učenja. Raven znanja in spretnosti ter kakovost delovne sile vse bolj postajata ključna konkurenčna dejavnika globalnih gospodarstev (ILO, 1999: 202).

Gospodarstva znanja skupaj s sociodemografskimi spremembami pomembno vplivajo tudi na zaposlovanje in usposobljenost delovne sile. Različne študije o spremembah v strukturi zaposlovanja potrjujejo, da se

zmanjšuje obseg zaposlovanja v primarnem in sekundarnem sektorju, ki sta bila v preteklosti glavna zaposlovalca slabše izobražene in usposobljene delovne sile. Pospešeno narašča zaposlovanje v storitvenem sektorju, predvsem v t. i. poindustrijskih storitvah, ki temeljijo na zahtevnejši izobrazbi in kvalifikacijah. Takšne smernice zaposlovanja vodijo tudi k spreminjanju poklicne sestave zaposlenih; povečuje se obseg »belih ovratnikov« (strokovnjaki, administratorji in menedžerji, uradniki in prodajalci) in zmanjšuje obseg »modrih ovratnikov« (poklicev v transportu in proizvodnji ter poklicev za preprosta dela).

Vse bolj prihaja do izraza tudi naraščajoč medgeneracijski razkorak v kakovosti in količini znanja ter v spretnosti delovne sile. Izobrazbena struktura mlajših generacij se izboljšuje, spreminja pa se tudi kakovost znanja in spretnosti, ki jih prinašajo iz izobraževalnega procesa. Primerjave po starostnih kategorijah za 90. leta prejšnjega stoletja kažejo, da so dejansko trije od štirih odraslih iz starostne kategorije od 25 do 34 let končali srednjo šolo, medtem ko je pri starih od 55 do 64 let to raven dosegla manj kot polovica (OECD & Statistics Canada, 2000, str. 5). Z vse večjim pritiskom mladih na terciarno izobraževanje se te razlike še bolj povečujejo.

Na spreminjanje zahtev po znanju in spretnostih pomembno vplivajo tudi organizacijske spremembe in novi menedžerski prijemi. Kažejo se na različne načine: menjava delovnih mest, skupinsko delo, modeli zagotavljanja kakovosti, fleksibilne zaposlitve ipd. Poudarja se, da so te in podobne značilnosti povezane z naraščajočo odgovornostjo delavcev in njihovo večjo vlogo pri sprejetju odločitev (ILO, 1999). Nekatere raziskave o kvali-

fikacijskih zahtevah v povezavi s fleksibilnimi delovnimi praksami opozarjajo, da se te uveljavljajo v organizacijah, ki imajo bolj izobraženo delovno silo (Cappelli in Rogovski, 1994; Freeman et al., 1997). Evidenca na ravni organizacij govori tudi o pozitivni zvezi med produktivnostjo ter izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih pa tudi o tesni zvezi med organizacijo, spretnostmi in usposabljanjem na eni strani ter produktivnostjo in konkurenčnostjo na drugi strani (OECD, 1999). Kar nekaj študij govori tudi o tem, da premike v zaposlovanju znotraj dejavnosti – v nasprotju s premiki med dejavnostmi – spodbujajo višje izobrazbene potrebe (Berman et al., 1997; Steedman, 1998). Kiley (1999) v svoji študiji o učinkih tehnoloških sprememb na večje povpraševanje po kvalificiranem delu in boljše plačilo višjih kvalifikacij ugotavlja, da večje zaposlovanje bolje izobražene delovne sile pomeni tudi večjo spodbudo za vlaganja v tehnologijo. To vodi do komplementarnega tehnološkega razvoja, ki spet spodbuja povpraševanje po boljše usposobljeni delovni sili.

V obdobju fordistične industrijske proizvodnje sta se oblikovali dve kategoriji delavcev, tj.: delavci za malo zahtevna dela (od vratu navzdol – tekoči trak) in srednji menedžment. Ta je bil značilen za velike, hierarhično organizirane, birokratske organizacije kot posrednik informacij med vrhom in neposredno proizvodnjo; nadzoroval je delavce na nezahtevnih delovnih mestih. Predstavljal naj bi možgane korporacije, torej kategorijo zaposlenih, ki razume in nadzoruje njen delovni sistem. V novih razmerah globalne konkurence in ukinjanja masovne proizvodnje se je bistveno zmanjšal interes za ti kategoriji delavcev. Pojavlja se oblikovanje bolj ploskih organizacij, kjer se znanje, informacije in odgovornost srednjega menedžmenta vse bolj prenašajo navzdol, tj. na nižje ravni zaposlenih, ki so najbližje dejanskim proizvodom, storitvam in strankam. To zahteva delavce, ki so se sposobni hitro učiti in prilagajati, sami razmišljati, prevzemati odgovornost in odločati. Poleg prevzemanja odgovornosti za celovite in smiselne naloge, ki jih razumejo in poskušajo izboljšati, morajo prevzeti tudi vlogo vmesnika med tehničnimi informacijami in visoko izpopolnjeno tehnologijo. Delavcev za opravljanje preprostih del, da jim povemo, kaj morajo delati, oni pa potem to delajo po navodilih, podjetja ne potrebujejo več¹.

Raziskave tudi opozarjajo, da večje povpraševanje po boljše usposobljeni delovni sili ni vedno samo posledica tehnoloških in organizacijskih sprememb, ampak tudi splošnega porasta izobrazbenih dosežkov prebivalstva (OECD, 1996). Zaposlovalci so se na to odzvali z novimi praksami ter zaostri kriterije pri zaposlovanju in najemanju delovne sile. Izobrazba za posameznike vse bolj

postaja obrambna nujnost in glavni element razvrščanja v vrsto za zaposlitev. Analitiki govorijo o fenomenu izpodrivanja.

Splošen premik k višjim izobrazbenim zahtevam tako vodi k naraščajoči brezposelnosti izobrazbeno prikrajšanega prebivalstva. Naraščajoča povračila za izobrazbo in izkušnje kažejo na slabšanje možnosti tistih z nižjimi izobrazbenimi kvalifikacijami in brez izkušenj na trgu delovne sile (ILO, 1999). Obstaja obsežna nacionalna in mednarodna evidenca, ki kaže, da je brezposelnost veliko večja in da hitreje narašča pri slabše izobraženem in usposobljenem prebivalstvu; tudi stopnja participacije v delovni sili je nižja pri tem prebivalstvu.

Nacionalne in mednarodne raziskave poklicne mobilnosti in razvoja kariere kažejo, da formalna izobrazba (šolsko spričevalo, diploma) posameznika pripelje do vrat podjetja (glej Ivančič, 2000). Pri nadaljnjem razvoju individualne kariere v organizaciji pa igrajo odločujočo vlogo drugi dejavniki in ne šolsko spričevalo ali diploma. Poudarek je na obvladovanju specifičnih spretnosti, ki za podjetja predstavljajo konkurenčno prednost, ključnih spretnostih, kot so: inovativnost, ustvarjalnost, sposobnost skupinskega dela, komunikacijske spretnosti, pa tudi na nekaterih kulturnih značilnostih in socialnem kapitalu, ki omogočajo ustrezno integracijo človeka v delovno okolje in učinkovito vzpostavljanje stikov z zunanjim okoljem (stranke, kupci, pogodbeniki itd.).

Uveljavljanje fleksibilnih nestabilnih zaposlitev, razpad tradicionalnih delovnih mest in njihovo nadomeščanje z delovnimi področji ali celo s kompetencami, funkcionalna fleksibilnost, uveljavljanje koncepta vseživljenjskega učenja so bistveno spremenili tudi pogled na individualne kariere. Boyet in Conn sta že leta 1991 pisala, da bo leta 2000 v ZDA kariera posameznika odvisna od tega, koliko različnih nalog bo sposoben sprejeti, torej od širine njegove kvalificiranosti. Avtorji, kot sta Kolb in Plovnick (cit. v Cvetko, 2002), vidijo kariero v obliki stalnega učenja in prilagajanja ter upravljanja s spremembami. Prav učenje je zato osrednja aktivnost, izredno pomembna skozi vse življenje.

Vsi omenjeni dejavniki pomembno prispevajo k temu, da država, delodajalci in posamezniki vse bolj prepoznavajo pomen vlaganja v izobraževanje in usposabljanje tudi po končanem začetnem formalnem izobraževanju. Tudi izsledki dozdajšnjih raziskav potrjujejo, da sta uspešnost pri delu in razvoj poklicne kariere glavna dejavnika, ki spodbujata zaposlene k izobraževanju in učenju (Radovan, 2005). Izsledki dozdajšnjih nacionalnih proučevanj udeležbe odraslega slovenskega prebivalstva v izobraževanju (Mohorčič Špolar idr., 2001, 2005a,

¹ Motorolin korporacijski podpredsednik za izobraževanje in usposabljanje je to ilustriral takole: »Pred desetimi leti smo za delo zaposlovali ljudi, ne da bi jih prosili, naj veliko razmišljajo. Če se je stroj pokvaril, je delavec dvignil roko in vzdrževalec je prišel ter ga popravil ... Potem so se vsa pravila proizvodnje in konkurence spremenila ... Naučili smo se, da morajo linijski delavci razumeti delo, ki ga opravljajo, in orodje, ki ga uporabljajo ... Da mora biti sprememba stalna in participativna ... Od usposabljanja, ki smo ga predvideli na začetku, smo se premaknili v obe smeri, proti temeljnim spretnostim na ravni šolskega izobraževanja vse do osnov kot so trije r-ji, in navzgor proti novim konceptom dela, kakovosti, skupnosti, učenja in vodenja ... Danes od delavcev pričakujemo, da poznajo svoja delovna orodja in poskušajo sami odpravljati težave ... Biti morajo sposobni analizirati probleme in jih tudi sporočiti naprej.« (Wiggenhorn, 1990, str. 71–72; cit. v Holland, C., F., Frank in T. Cooke, 1998, str. 5).

Tabela 1: Spremembe v pojmovanju kariere

Stara paradigma	Nova paradigma
Varnost zaposlitve	Zaposljivost
Priporočilo/Spričevalo	Stalno učenje
Upravičenost do zaposlitve	Dodajanje nove vrednosti
Opis dela in naziv dela	Portfolio sposobnosti; ni vlog
Uspeh = promocija	Uspeh voden z vrednotami in s potrebami
Cilj -> naslednje delovno mesto	Široka kariera
Odvisnost od organizacije	Zaveza delu in prispevek na nekem področju

2005b) dokazujejo, da se delež vključenih iz obdobja v obdobje povečuje, pri čemer večina tega vlaganja poteka v neformalnih oblikah. Kljub močnemu poudarku na potrebi po izboljšanju izobrazbene ravni prebivalstva v različnih nacionalnih razvojnih dokumentih je delež zaposlenih, vključenih v formalno izobraževanje, precej nizek; leta 2004 se je gibal okoli 10 %. Polovica zaposlenih, ki se je izobraževala po formalnih programih, se je izobraževala po programih terciarnega izobraževanja (Ivančič, 2005: 38). Iz analize motivov za vključevanje v programe formalnega in neformalnega izobraževanja (Radovan, 2005: 95) lahko izvemo, da pri vključevanju v formalno izobraževanje prevladujejo motivi, povezani z opravljanjem dela in napredovanjem v karieri, ter veselje do učenja. Po drugi strani pa v povezavi z vključevanjem v neformalno izobraževanje daleč prevladuje motiv večje uspešnosti pri delu (76 % odgovorov), precej pomembna pa sta tudi zahteva delodajalca (50 % odgovorov, pri formalnem izobraževanju le 15 %) in veselje do učenja. Zaposleni torej neformalnemu izobraževanju v nasprotju s formalnim ne pripisujejo večjega pomena pri napredovanju v karieri. V neformalno izobraževanje se občutno pogosteje kot v formalnega vključujejo na zahtevo delodajalca. Podatki tudi kažejo, da neformalno izobraževanje zaposlenih najpogosteje financira delodajalec, medtem ko so glavni nosilci stroškov vključevanja v formalno izobraževanje zaposleni sami; le v 22 % primerov stroške (so)financira delodajalec (Ivančič, 2005: 42).

Cilj tega proučevanja je ugotoviti, kako se glede na vse navedeno vključevanje zaposlenih v izobraževanje razlikuje glede na glavne sociodemografske značilnosti (spol, starost, izobrazba) in glede na značilnosti zaposlitve, kjer se omejujemo na dejavnost (standardna klasifikacija dejavnosti), poklic (glavne poklicne skupine po SKP), velikost organizacije, položaj pri delu in na vrsto delovnega razmerja. Tem standardnim spremenljivkam pa dodajamo še spremenljivke rabe branja, pisanja in računanja pri delu.

V tem prispevku želimo ugotoviti, ali se dejavniki, ki se pri proučevanju udeležbe odraslih v izobraževanju tradicionalno obravnavajo kot ključne determinante udeležbe – starost, izobrazba in spol – potrjujejo kot ključni, tudi ko gre za zaposlene ali pa so značilnosti zaposlitve tiste, ki odločajo o vključevanju v izobraževanje. Prav tako nas

zanima, ali ti dejavniki povzročajo razlike pri vključevanju v formalno in neformalno izobraževanje.

Da bi odgovorili na ta vprašanja, smo oblikovali naslednje hipoteze:

H 1: Izobrazba, spol in starost so pomembno povezani z vključevanjem v programe formalnega izobraževanja, medtem ko je neformalno izobraževanje predvsem povezano s poklicnim položajem, položajem pri delu in z dejavnostjo zaposlitve.

H 2: Zaposleni moški se pogosteje vključujejo v formalno in neformalno izobraževanje v primerjavi z zaposlenimi ženskami.

H 3: Mlajši zaposleni in zaposleni za določen čas se pogosteje vključujejo v formalno izobraževanje, srednje generacije in zaposleni za nedoločen čas pa so pogosteje vključeni v neformalno izobraževanje.

H 4: Velikost organizacije in dejavnost zaposlitve pomembno vplivata na vključevanje v neformalno izobraževanje, medtem ko na vključevanje v formalno izobraževanje ne vplivata.

H 5: Zaposleni, ki pri svojem delu pogosteje uporabljajo pisne in računske spretnosti, se tudi pogosteje izobražujejo, in sicer v formalnem in neformalnem izobraževanju, tj. ne glede na starost in spol.

2 Metodologija

2.1 Statistična analiza podatkov

Za zmanjšanje števila spremenljivk značilnosti pisnih praks pri delu smo izvedli faktorsko analizo. Za ugotavljanje ustreznosti naših hipotez pa smo uporabili enostavne deskriptivne statistike, kot sta hi-kvadrat analiza in enofaktorska analiza variance (ANOVA), ter multivariatno analizo logistične regresije.

2.2 Vzorec

Ciljna populacija raziskave so bili prebivalci Slovenije v starosti od 16 do 65 let. V postopkih vzorčenja je bila zagotovljena reprezentativnost po naslednjih kazalcih: spol, starost, izobrazba in statistična regija. Podatki o

udeležbi v izobraževanju so bili zbrani po metodi CATI – računalniško podprto telefonsko anketiranje. Anketa je potekala leta 2004, anketiranih pa je bilo 2.809 ljudi. Pri oblikovanju dokončnega nabora subjektov za obdelavo podatkov smo v prvi fazi iz analize izključili dijake in študente oziroma tiste anketirance, ki so se še vedno šolali v sklopu rednega, formalnega izobraževanja. V drugi fazi pa smo izbrali podvzorec delovno aktivnih. Kot delovno aktivne smo zajeli le tiste, ki so svoj trenutni zaposlitveni položaj označili kot zaposlen pri delodajalcu, samozaposlen (v svojem podjetju, obrti, v svobodnem poklicu) ali zaposlen v kmetijstvu. Tako je bilo skupaj v vzorec zajetih 1.680 ljudi, starih 16–65 let.

2.3 Način zbiranja podatkov

Za zbiranje je bil uporabljen anketni vprašalnik, ki je bil primarno razvit v okviru mednarodne raziskave Pismenost in življenjske spretnosti odraslih (ALL – Adult Literacy and Lifeskills Survey). Za prevod in priredbo vprašalnika smo se (s privolitvijo avtorjev) odločili zaradi možnosti primerjave pridobljenih podatkov z mednarodnimi.

Vprašalnik je sestavljen iz sedmih sklopov, in sicer: (1) Splošni podatki, (2) Podatki o delu, (3) Pisne prakse pri delu, (4) Izobraževanje, (5) Branje in računanje v vsakodnevem življenju, (6) Informacijska in komunikacijska tehnologija, (7) Podatki o gospodinjstvu.

2.4 Opis spremenljivk

V analizi smo uporabili spremenljivke, ki zadevajo socio-demografske, zaposlitvene in izobraževalne značilnosti udeležencev ter značilnosti bralnih in pisnih praks na delovnem mestu. Njihov podroben opis je prikazan v Prilogi 1.

Za potrebe te analize smo spremenljivko dejavnosti podjetja združili v 3 kategorije:

1. primarni in sekundarni sektor (kmetijstvo, lov, gozdarstvo in ribištvo; predelovalne dejavnosti; gradbeništvo);
2. tradicionalni storitveni sektor (oskrba z elektriko, s plinom in z vodo; trgovina, gostinstvo in prodaja; promet, skladiščenje in zveze);
3. poindustrijske storitve in državna uprava (finančno posredništvo, zavarovalništvo; poslovanje z nepremičninami in poslovne storitve; javne, socialne in osebne storitve).

V model statistične analize smo želeli poleg standardnih značilnosti zaposlitve, kot so: poklic, dejavnost, velikost organizacije in vrsta delovnega razmerja, vključiti tudi zahtevnost dela glede na rabo spretnosti branja, pisanja in računanja pri delu. Da bi zmanjšali število spremenljivk v analizi, smo izvedli faktorsko analizo. V faktorsko analizo so bile vključene vse originalne spremenljivke, s katerimi smo merili pogostost in raznolikost praks branja, pisanja in računanja pri delu, tj. v njihovih originalnih vrednostih. Najprej smo naredili analizo glavnih kompo-

nent, s katero smo želeli oceniti število faktorjev. Preliminarni izsledki in Cattellov scree test so pokazali, da obstajajo štiri komponente z lastnimi vrednostmi, večjimi od 1. Skupaj so pojasnile 55,8 % variance, s tem da je samo prva komponenta prevzela 36,1-odstotni delež. To je nakazovalo, da obstaja predvsem ena močna dimenzija, kar je do neke mere tudi pričakovano, saj vprašanja, vključena v faktorsko analizo, večinoma zajemajo bralne in pisne, manj pa računske prakse pri opravljanju dela.

Analiza te tabele s komponentnimi utežmi je nakazala na obstoj dveh dimenzij (pisne in računske), zato smo v nadaljevanju izvedli faktorsko analizo z metodo glavnih osi s samo dvema faktorjema. Bartlettov test sferičnosti je bil visoko signifikanten ($p < 0,001$), ustrežna pa je tudi Kaiser-Meyer-Olkinova mera ustreznosti vzorčenja, ki ni statistično značilna ($KMO = ,91$). Pogled na korelacijsko matrico komponent, ki razkriva jakost povezave med obema faktorjema, kaže na njuno zmerno povezanost. Ker je korelacija višja od ,30, smo uporabili poševno rotacijo Oblimin.

Tabela 1 prikazuje pomembnost modelskih uteži faktorjev, odstotke variance in korelacijo med faktorji. Kot je razvidno iz tabele 1, pojasnjuje dvofaktorska solucija skoraj 50 % variance. Ob tem je treba poudariti, da se z 2-faktorsko solucijo pojasni samo 5 % manj variance kot s 4-faktorsko. To dejstvo gre predvsem na račun prvega faktorja, ki pojasnjuje levji delež variance (39 %) in govori o enodimenzionalnosti pojava.

Pri interpretaciji faktorjev smo upoštevali tiste spremenljivke, pri katerih je vrednost uteži večja od 0,32 (10 % deljene variance). Kot vidimo iz tabele 1, sta oblikovana faktorja vsebinsko logična. Prvi (F 1) pojasnjuje uporabo kompleksnejših praks branja in pisanja pri delu, kot so: uporaba elektronske pošte, branje diagramov in preglednic, pisanje pisem in dopisov, uporaba priročnikov, slovarje ali katalogov in podobno. Ta faktor smo poimenovali pogostost rabe kompleksnejših praks branja in pisanja pri delu. Drugi faktor (F 2) je zastopan z manjšim številom spremenljivk; pojasnjuje tudi manjši delež variance (8 %). Spremenljivke, zbrane v drugem faktorju, zadevajo predvsem uporabo računskih operacij pri delu, zato smo ga poimenovali pogostost rabe računskih praks pri delu. Podobna solucija se je pokazala že pri nekaterih drugih analizah (Ivančič in Gnidovec, 2006).

Iz tabele 1 lahko tudi vidimo, da je faktorska solucija razmeroma čista; le ena spremenljivka (Pogostost merjenja ali ocenjevanja velikosti ali teže predmetov) ni bila povezana z nobenim faktorjem (oz. je bila njena povezanost manjša od 0,32).

3 Rezultati

Najprej smo s pomočjo hi-kvadrat analize analizirali povezanost opazovanih neodvisnih spremenljivk z udeležbo v izobraževanju na splošno in ločeno v formalnem in neformalnem izobraževanju. Izsledki so prikazani v tabeli 2. Deleži v tabeli predstavljajo odstotek glede na

Tabela 1: Izsledki faktorске analize spremenljivk pisnih praks pri delu (pomembnost modelskih uteži, pojasnjena varianca, korelacije med faktorji)

Spremenljivke	Dimenzije		
	Faktor 1	Faktor 2	
Pogostost ...			
... uporabe elektronske pošte	,864		
... pisanja elektronskih sporočil	,846		
... branja diagramov ali tabel	,767		
... pisanja pisem ali dopisov	,684		
... branja priročnikov, slovarjev, katalogov	,684		
... pisanja ali izpolnjevanja diagramov ali tabel	,660		
... branja pisem ali dopisov	,645		
... branja poročil, člankov, revij ali časopisov	,617		
... pisanja poročil ali člankov	,598		
... uporabljanja statističnih podatkov	,574		
... pisanja napotkov ali navodil	,564		
... branja napotkov ali navodil	,533		
... načrtovanja časa ali pripravljanja urnikov	,425		
... pisanja priročnikov, slovarjev, katalogov	,391		
... pisanja tehnične dokumentacije	,382		
... dajanja ali upoštevanja navodil, uporabljanja zemljevidov in voznih redov	,316		
... pisanja računov, faktur ali tabel		,687	
... branja računov in faktur		,613	
... računanja cen, stroškov		,581	
... ugotavljanja stanja z računanjem ali branjem števil		,423	
... merjenja ali ocenjevanja velikosti ali teže predmetov			
	Odstotek variance:	38,85 %	8,43 %
		Korelacije faktorjev	
	Faktor 1	--	,321
	Faktor 2	,321	--

vključenost odraslih v izobraževanje na splošno, formalno izobraževanje ali v neformalno izobraževanje.

3.1 Sociodemografske značilnosti zaposlenih in udeležba v izobraževanju

Predhodne analize, s katerimi smo proučevali udeležbo v izobraževanju na celotnem prebivalstvu odraslih, kažejo na visoko statistično povezanost udeležbe v izobraževanju in sociodemografskih karakteristik, npr. starosti in izobrazbe (Mohorčič Špolar idr., 2005a, 2005b). Vprašanje pa je, ali lahko takšen vzorec samodejno posplošimo tudi na prebivalstvo zaposlenih. Kot je bilo opozorjeno v teoretičnem uvodu, moramo pri zaposlenem prebivalstvu upoštevati tudi zaposlitveni kontekst, ki ima pogosto funkcijo zunanje prisile, ko govorimo o izobraževanju zaposlenih. Sklepamo lahko, da zahteve dela terjajo, da se v izobra-

ževanje in usposabljanje vključujejo vsi zaposleni, tj. ne glede na njihove sociodemografske značilnosti. Lahko pa računamo z veliko variabilnostjo, ko gre za vrsto izobraževanja in usposabljanja ter pogostost vključevanja. To pa sta spremenljivki, ki ju v tej analizi ne kontroliramo.

Primerjava po spolu nasprotno kot pri celotnem prebivalstvu pri našem vzorcu na splošno ne potrjuje signifikantnih razlik med moškimi in ženskami pri vključevanju v izobraževanje; razlike postanejo pomembne šele, ko ločeno opazujemo vključenost v formalno in neformalno izobraževanje. Ženske se nekoliko pogosteje kot moški vključujejo v programe formalnega izobraževanja, pri moških pa srečujemo pogostejše vključevanje v neformalno izobraževanje in učenje v primerjavi z ženskami.

Med spremenljivkama starost in vključenost v izobraževanje se kažejo negativne smernice udeležbe v izobraževanju v povezavi z naraščajočo starostjo; čim višja je dosežena starost, tem redkejša je vključenost. To je še

Tabela 2: Primerjava sociodemografskih značilnosti in značilnosti dela z udeležbo v izobraževanju odraslih nasploh, formalnem in neformalnem izobraževanju, 2004 (v %).

	VKLJUČENOST V IZOBRAŽEVANJE	VKLJUČENOST V FORMALNO IZOBRAŽEVANJE	VKLJUČENOST V NEFORMALNO IZOBRAŽEVANJE
	N=-1680	N=-170	N=-760
Spol			
Moški	46,1	16,3*	77,6*
Ženske	44,2	20,5*	72,0*
Starost			
16–24 let	47,3***	38,8***	64,2
25–39 let	49,2***	26,0***	76,8
40–49 let	45,8***	9,8***	76,0
50–65 let	33,0***	2,7***	72,3
Izobrazba			
Osnovna šola ali manj	24,4***	12,3***	77,2 ¹
Poklicna šola	30,9***	9,1***	71,1
Srednja šola	53,8***	24,4***	73,4
Višja šola ali več	73,1***	21,0***	79,7
Dejavnost			
Primarni in sekundarni sektor	33,2***	15,7	74,8
Tradicionalni storitveni sektor	48,9***	19,4	69,9
Poindustrijske storitve in drž. uprava	56,9***	21,8	75,4
Poklic			
Zakonodajalci, visoki uradniki, menedžerji	71,8***	14,5*	88,6***
Strokovnjaki	75,1***	26,1*	78,8***
Tehniki in drugi strokovni sodelavci	56,2***	23,3*	73,7***
Uradniki	38,6***	23,3*	64,4***
Poklici za storitve, prodajalci	45,6***	13,5*	75,2***
Poklici za neindustrijski način dela	33,2***	14,3*	61,0***
Upravljalci strojev in naprav	18,4***	10,0*	72,5***
Poklici za preprosta dela	12,3***	10,5*	73,7***
Delovni položaj			
Brez nadzorne odgovornosti	40,2***	18,7	72,5
Omejena odgovornost nadzora	43,2***	20,4	75,2
Širša odgovornost nadzora	61,3***	17,7	79,7
Velikost podjetja			
Manj kot 20	35,0***	13,0	79,0
Od 20 do 99	51,3***	22,8	73,3
Od 100 do 199	47,2***	12,7	75,5
Od 200 do 499	39,3***	21,6	73,9
Od 500 do 999	43,7***	18,6	71,9
Od 1.000 in več	53,7***	20,1	74,3
Vrsta zaposlitve			
Delo za nedoločen čas	45,5	17,0***	75,9*
Delo za določen čas	41,2	28,1***	64,8*
Delo po pogodbi	39,6	42,3***	73,1*

* $p < 0,05$; ** $p < 0,005$; *** $p < 0,001$

posebej očitno pri izobraževanju po programih formalnega izobraževanja, kjer je povezanost s starostjo linearna in visoko statistično značilna ($p < ,001$). Nasprotno pa povezanosti starosti in vključenosti v neformalno izobraževanje niso statistično značilne. Navadno je udeležba v izobraževanju odraslih povezana s stopnjo dokončane izobrazbe. Statistični izračuni potrjujejo, da se na splošno zaposleni z višjo doseženo izobrazbo pogosteje udeležujejo izobraževanja kot nižje izobraženi. Če ločimo med formalnim in neformalnim izobraževanjem, pa spet lahko govorimo o statistično značilnih razlikah samo pri formalnem izobraževanju, ne pa tudi pri neformalnem.

Že iz teh izsledkov lahko sklepamo, da je povezanost sociodemografskih znakov, kot sta starost in izobrazba, z vključenostjo v izobraževanje v kontekstu zaposlitve drugačna kot se po pravilu kaže pri celotnem odraslem prebivalstvu. Če sta oba dejavnika pomembna pri vključevanju v formalno izobraževanje, pa kaže, da so pri vključevanju zaposlenih v neformalno izobraževanje pomembnejši drugi dejavniki.

3.2 Vključenost v izobraževanje in značilnosti zaposlitve

Iz naših teoretičnih predpostavk logično sledi, da dejavnosti zaposlitve in poklici, ki so povezani z več znanja ter višjimi izobrazbenimi in kvalifikacijskimi zahtevami, terjajo tudi več dodatnega izobraževanja in usposabljanja. Ali izračunane statistike sledijo takšni logiki? Podatki v Tabeli 2 kažejo, da se izobraževanja najpogosteje udeležujejo zaposleni v poindustrijskih in tradicionalnih storitvah, najredkeje pa v primarnem in sekundarnem sektorju. Razlike so visoko statistično značilne. To pa spet ne velja, če ločeno opazujemo vključenost v formalno in neformalno izobraževanje po industrijskih sektorjih. Podatki v Tabeli 2 ne potrjujejo statistično signifikantne povezanosti niti s formalnim niti z neformalnim izobraževanjem. Visoko statistično značilna povezanost je izračunana tudi za vrsto poklica. Najpogosteje se izobražujejo strokovnjaki ter skupina zakonodajalcev in menedžerjev, najredkeje pa zaposleni v poklicih za preprosta dela ter upravljavci stro-

Tabela 3: Srednje vrednosti, standardne deviacije in analiza variance (ANOVA) za uporabo pisnih in računskih virov odraslih glede na vključenost v izobraževanje (*vse oblike*)

POGOSTOST UPORABE:	Da		Ne		ANOVA
	M	SD	M	SD	
Pisni viri in dejavnosti	,41	,92	-.34	,87	286,39***
Računski viri in dejavnosti	,06	,86	-.05	,89	6,89*

Opomba: Aritmetične sredine faktorjev predstavljajo standardizirane z-vrednosti.

* $p < ,05$; ** $p < ,005$; *** $p < ,001$

Tabela 4: Srednje vrednosti, standardne deviacije in analiza variance (ANOVA) za uporabo pisnih in računskih virov odraslih glede na vključenost v *formalno* izobraževanje

POGOSTOST UPORABE:	Da		Ne		ANOVA
	M	SD	M	SD	
Pisni viri in dejavnosti	,51	,92	,24	,93	10,74***
Računski viri in dejavnosti	,08	,86	,06	,88	,03

Opomba: Aritmetične sredine faktorjev predstavljajo standardizirane z-vrednosti.

* $p < ,05$; ** $p < ,005$; *** $p < ,001$

Tabela 5: Srednje vrednosti, standardne deviacije in analiza variance (ANOVA) za uporabo pisnih in računskih virov odraslih glede na vključenost v *neformalno* izobraževanje

POGOSTOST UPORABE:	Da		Ne		ANOVA
	M	SD	M	SD	
Pisni viri in dejavnosti	,37	,94	,09	,88	16,94***
Računski viri in dejavnosti	,08	,87	,02	,89	,77

Opomba: Aritmetične sredine faktorjev predstavljajo standardizirane z-vrednosti.

* $p < ,05$; ** $p < ,005$; *** $p < ,001$

jev in naprav. Pri vključenosti v formalno izobraževanje je statistična pomembnost nekoliko manjša ($p < 0,05$), podatki pa govorijo o tem, da se v programe formalnega izobraževanja pogosteje vključujejo strokovnjaki, tehniki in uradniki, medtem ko kategoriji z najmanj priložnosti ostajata isti – poklici za preprosta dela ter upravljavci strojev in naprav. Tudi pri vključevanju v neformalno izobraževanje lahko govorimo o visoko signifikantni povezanosti s poklicem. Poklicna skupina z najboljšimi priložnostmi za neformalno izobraževanje so zakonodajalci in menedžerji, slabše priložnosti pa se kažejo pri poklicih za neindustrijski način dela (obrtni poklici) in uradnikih. Med drugimi poklicnimi skupinami relativne razlike niso tako občutne.

Velikost podjetja se tradicionalno poudarja kot pomemben dejavnik dostopa do izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Kot posebej prikrajšani se obravnavajo zaposleni v malih in srednjih podjetjih. Naši izsledki ne kažejo tako velikih razlik v udeležbi v izobraževanju glede na velikost organizacije, čeprav so statistično značilne (Tabela 2). Zaposleni v večjih podjetjih imajo več izobraževalnih priložnosti kot zaposleni v podjetjih z manj kot 20 zaposlenimi. Vendar iz istih podatkov lahko tudi ugotovimo, da so podjetja z 20–99 zaposlenimi po deležu vključenih v izobraževanje na drugem mestu, tj. takoj za največjimi podjetji. Značilno je tudi, da opazovanje povezanosti z velikostjo organizacije ločeno za formalno in neformalno izobraževanje ne potrjuje statistične značilnosti.

V nasprotju z našimi pričakovanji povezanost vrste delovnega razmerja z vključevanjem v izobraževanje na splošno ni statistično značilna. Statistično značilne razlike se pojavijo, ko ločeno analiziramo vključenost v formalno in neformalno izobraževanje glede na vrsto delovnega razmerja. V formalno izobraževanje se najpogosteje vključujejo zaposleni po pogodbi, sledijo pa zaposleni za določen čas. Za neformalno izobraževanje pa lahko ugotovimo, da je najbolj značilno za zaposlene za nedoločen čas in zaposlene po pogodbi.

V tabelah 3, 4 in 5 so prikazani še izsledki enofaktorskih analiz variance (ANOVA), s katerimi smo preverjali razlike v udeležbi zaposlenih v izobraževanju glede na pogostost rabe bralnih, pisnih in računskih praks pri delu.

Izsledki kažejo statistično značilne razlike v izobraževanju in usposabljanju predvsem za področje bralnih in pisnih praks. Več kot očitno je, da se zaposleni, ki pri svojem delu pogosteje uporabljajo kompleksne prakse branja in pisanja, več izobražujejo kot drugi zaposleni. Vendar bi tudi v tem primeru želeli opozoriti na razliko med formalnim in neformalnim izobraževanjem. Redkejša raba kompleksnejših praks branja in pisanja pri delu je negativno povezana z vključenostjo v formalno izobraževanje, ne pa tudi z vključenostjo v neformalno izobraževanje. Koeficient je sicer zelo nizek, vendar pozitiven, iz česar spet lahko sklepamo, da se v neformalno izobraževanje vključujejo tudi zaposleni na delovnih mestih z nizkimi zahtevami po kognitivnih spretnostih. Kar zadeva pogostost rabe računskih praks pri delu, pa

iz izračunanih statistik lahko sklenemo, da ta spremenljivka ni povezana niti z vključenostjo v formalno niti v neformalno izobraževanje; le ko govorijo o vključenosti v izobraževanje na splošno, opazimo šibko pozitivno zvezo pri kategoriji, ki pogosto pri delu uporablja omenjene prakse, in šibko negativno zvezo pri kategoriji, ki jih ne uporablja pogosto.

3.3 Izsledki logistične regresije

Izsledke, pridobljene s pomočjo bivariatnih analiz, smo želeli preveriti tudi z multivariatno analizo logistične regresije. S to analizo lahko opazujemo t. i. »suhi vpliv« izbranih spremenljivk na odvisne oz. kriterijske spremenljivke. V našem primeru so to vključenost v izobraževanje odraslih na splošno, vključenost v formalno izobraževanje odraslih in vključenost v neformalno izobraževanje odraslih. Za vsako kriterijsko spremenljivko smo oblikovali logistični model; izsledke prikazujemo v nadaljevanju. Tabela 6 prikazuje regresijske koeficiente in standardno napako treh logističnih regresij.

LOGISTIČNI MODEL 1. V model logistične regresije, s katerim smo želeli analizirati napovedno vrednost spremenljivk za vključenost v izobraževanje odraslih, je bilo vključenih 1.188 (73,8 %) anketirancev. Koeficienti modela so statistično značilni ($\chi^2 = 292,07$; $df = 27$; $p < 0,001$), kar kaže na to, da prediktorji kot celota dobro ločujejo med izobraževalno aktivnimi in neaktivnimi zaposlenimi. Tudi splošna uspešnost napovedovanja razvrščanja v skupine je bila zadovoljiva. Model pojasni 29 % celotne variance (Nagelkerke $R^2 = 0,291$). Model je pravilno razporedil 66 % zaposlenih, ki se niso izobraževali, in 76 % delovno aktivnih odraslih, ki so se izobraževali. Skupaj je pravilno razporedil 71 % enot. Dobro se tudi prilega podatkom, saj je vrednost Hosmer-Lemeshowega testa visoka (test H-L = 0,863), kar potrjuje njegovo ustreznost.

Izračunane statistike kažejo, da na verjetnost vključenosti v izobraževanje vplivajo starost, stopnja izobrazbe, dejavnost in velikost podjetja, poklic in delovni položaj anketiranca ter pisne prakse pri delu. Po pričakovanjih obstaja občutno večja verjetnost vključevanja mlajšega prebivalstva v primerjavi z najstarejšo starostno kategorijo. Obratno sorazmerje velja za izobrazbo: predvsem zaposlenim z nižjo izobrazbo od 4-letne srednje šole se verjetnost udeležbe v izobraževanju znižuje. Vpliv je sicer mejno statistično značilen ($p = 0,084$), kljub temu pa lahko sklenemo, da vpliva na relacijo izobrazba – udeležba v izobraževanju. Tudi multivariatna analiza kaže, da imajo največ izobraževalnih priložnosti zaposleni v t. i. poindustrijskih storitvah. Skladni s predhodnimi ugotovitvami so tudi izsledki vpliva poklica na izobraževalne priložnosti. Potrjujejo, da se v primerjavi z zakonodajalci in menedžerji statistično signifikantno zmanjšuje verjetnost vključevanja v izobraževanje poklicem uradnikov ter vsem poklicem v spodnjem delu poklicne hierarhije z izjemo poklicev za storitve in prodajalcev, kjer razlike v primerjavi z referenčno kategorijo niso statistično značilne.

Mogoče bi tu veljalo posebej opozoriti na najmanj ugoden položaj uradnikov.

Izsledki prav tako potrjujejo, da z velikostjo podjetja narašča tudi verjetnost udeležbe v izobraževanju. V priložnostih posebej izstopajo podjetja s 1.000 in več zaposlenimi ter podjetja z od 20 do 199 zaposlenimi. To vodi k podmeni, da ni samo velikost organizacije ta, ki določa verjetnost izobraževanja, ampak tudi drugi dejavniki.

Bivariatna analiza je tudi potrdila vpliv delovnega položaja na udeležbo v izobraževanju. Koeficienti multivariatne analize kažejo nekoliko drugačno sliko. Statistično značilne so le razlike med referenčno kategorijo in kategorijo z omejeno nadzorno odgovornostjo, ki opozarjajo na manjšo verjetnost vključevanja zadnjih v izobraževanje. Po naših izsledkih se kategorija brez nadzorne odgovornosti signifikantno ne razlikuje po verjetnosti vključevanja v izobraževanje od referenčne. To ne preseneča, če upoštevamo, da v to kategorijo navadno sodijo tudi strokovnjaki in tehniki. Kar zadeva pisne prakse pri delu (uporabili smo dimenzije, pridobljene s faktorsko analizo, torej so spremenljivke zvezne), se je v logističnem modelu pokazalo, da izkazujejo odrasli, ki na delovnem mestu pogosteje uporabljajo različne vrste kompleksnih pisnih praks (npr. uporaba in pisanje elektronskih sporočil, zapisnikov, poročil itd.), večjo verjetnost, da se bodo udeležili izobraževanja v primerjavi s tistimi, ki delajo na delovnih mestih, ki ne zahtevajo teh praks. Nasprotno pa pogostost rabe računskih praks pri delu ne vodi do statistično signifikantnih razlik.

LOGISTIČNI MODEL 2. Z drugim modelom smo želeli ugotoviti napovedno vrednost uporabljenih spremenljivk pri pojasnjevanju vključitve v formalno izobraževanje odraslih. V analizo je bilo vključenih 797 (49,5 %) anketirancev. Model se je izkazal za statistično pomembnega ($\chi^2 = 109,87$; $df = 27$; $p < 0,001$).

Z uporabljenimi spremenljivkami lahko pojasnimo 21 % variance (Nagelkerke $R^2 = 0,209$). V modelu je pravilno razporejenih 98 % tistih, ki niso bili vključeni v formalno izobraževanje, in 10 % anketirancev, ki so bili vključeni v neko obliko formalnega izobraževanja. Skupaj je bilo pravilno razporejenih 82 % anketirancev. Vrednost Hosmer-Lemeshowega testa ni statistično značilna (test H-L = 0,477), kar pomeni, da je model ustrezen in da ga ne moremo zavrniti.

Iz izsledkov (Tabela 4) je razvidno, da je pri zaposlenih temeljni dejavnik vključevanja v formalno izobraževanje starost. V primerjavi z zaposlenimi, starimi 50 let in več, obstaja pri mladih (predvsem v starostnem razponu od 16 do 39 let) znatno večja verjetnost, da se bodo izobraževali v formalnih programih izobraževanja. Ta izsledek je skladen s pričakovanji, saj formalno izobraževanje (še vedno) poteka predvsem v dobi mladostništva in zgodnje odraslosti, v poznejših starostnih obdobjih pa prevladuje ta neformalno izobraževanje in usposabljanje.

Tudi vpliv dosežene izobrazbe na vključevanje v formalno izobraževanje nam daje pričakovano sliko. Izsledki nakazujejo, da je v primerjavi z zaposlenimi s končano terciarno izobrazbo veliko večja verjetnost vključevanja v formalne oblike izobraževanja pri zaposlenih z osnov-

nošolsko izobrazbo; druge kategorije se v verjetnosti vključevanja v formalne programe statistično značilno ne razlikujejo od referenčne kategorije. Ugotovitev se zdi logična, saj je vsaj končana osnovna šola pogoj za kakršno koli nadaljevanje šolanja, hkrati pa postaja vsaj končana srednja šola vse pomembnejša za ohranjanje zaposljivosti.

Na meji statistične značilnosti so tudi razlike, ki izhajajo iz dejavnosti podjetja; izsledki so podobni tistim iz vključitve v izobraževanje odraslih na splošno. Tu je treba omeniti, da je Waldova statistika na meji statistične značilnosti ($p = 0,091$). Po drugi strani pa izračuni ne kažejo na statistično značilne razlike v verjetnosti vključevanja zaposlenih v formalno izobraževanje glede na poklic ali velikost organizacije, ampak se kot statistično pomembne kažejo razlike glede na vrsto delovnega razmerja. Medtem ko med zaposlenimi po pogodbi in zaposlenimi za nedoločen čas ni statistično signifikantnih razlik, pa se pri zaposlenih za določen čas v primerjavi z zaposlenimi po pogodbi verjetnost formalnega izobraževanja zmanjšuje. Pogostost rabe pisnih in računskih praks pri delu ni statistično značilno povezana z verjetnostjo vključevanja zaposlenih v formalno izobraževanje.

LOGISTIČNI MODEL 3. Tretji multivariatni logistični model preverja napovedno vrednost izbranih spremenljivk za vključevanje zaposlenih v neformalno izobraževanje in usposabljanje. V analizo je bilo vključenih 799 (49,7 %) enot. Model je statistično pomemben na ravni ($\chi^2 = 51,471$, $df = 27$; $p < 0,005$), iz vrednosti Nagelkerke R^2 pa lahko ugotovimo, da lahko z neodvisnimi spremenljivkami, uporabljenimi v modelu, pojasnimo 9,3 % variance udeležbe v neformalnem izobraževanju.

Pomembnost Hosmer-Lemeshowega testa je skoraj 36 % (test H-L = 0,359), kar pomeni, da se model razmeroma dobro prilega podatkom. Skupaj je pravilno razvrščenih 75 % enot, in sicer 5 % tistih, ki se niso izobraževali v neformalnem izobraževanju, in 98 %, ki so se izobraževali v enem izmed programov neformalnega izobraževanja. To pomeni, da neudeležbo v neformalnem izobraževanju spremenljivke v bazi delovno aktivnega prebivalstva ne pojasnjujejo najbolje.

Izsledki, ki smo jih pridobili s tretjim modelom (Tabela 6), so v precejšnji meri v korist predpostavki o tem, da imajo pri vključevanju v neformalno izobraževanje vidno vlogo predvsem značilnosti dela. Kot dejavnik z visoko signifikantnim vplivom na verjetnost vključevanja v izobraževanje se potrjujejo zahteve dela po kognitivnih spretnostih, ki jih tu merimo s pogostostjo rabe pisnih in računskih praks pri delu. Zaposlenim, ki pri svojem delu pogosto uporabljajo kompleksnejše pisne prakse, se povečuje verjetnost vključevanja v neformalno izobraževanje v primerjavi s tistimi, ki pri svojem delu teh praks ne uporabljajo pogosto. Ta dimenzija se odraža tudi prek vpliva poklicnega položaja na verjetnost vključevanja v neformalno izobraževanje. Izsledki kažejo, da se v primerjavi z referenčno kategorijo zakonodajalcev in menedžerjev verjetnost vključevanja v neformalno izobraževanje zmanjšuje uradnikom in poklicem za neindustrijski način

Tabela 6: Prikaz združenih izsledkov logističnih regresij o vplivu značilnosti zaposlitve in sociodemografskih značilnosti zaposlenih, vključenih v izobraževanje na splošno, formalno izobraževanje in v neformalno izobraževanje v letu 2004

	Odvise spremenljivke					
	MODEL 1: VKLJUČENOST V ZOBRAŽEVANJE		MODEL 2: VKLJUČENOST V FORMALNO ZOBRAŽEVANJE		MODEL 3: VKLJUČENOST V NEFORMALNO ZOBRAŽEVANJE	
	Wald	Exp(B)	Wald	Exp(B)	Wald	Exp(B)
Spol (ref. kat.: 'Ženske')						
Moški	0,31	1,08	0,01	1,02	2,76 [†]	1,37
Starost (ref. kat.: '50–65 let')						
16–24 let	11,04***	3,09	29,08***	33,47	5,20*	2,41
25–39 let	13,47***	1,99	23,92***	13,49	1,43	1,61
40–49 let	5,02*	1,54	7,69**	4,61	1,23	1,61
Stopnja izobrazbe (ref. kat.: 'Višja šola ali več')						
OŠ ali manj	1,82	0,61	5,21*	4,61	0,09	0,86
Poklicna šola (od 1- do 3-letna)	2,99 [†]	0,61	0,41	0,69	0,60	1,37
Srednja šola (4- ali 5-letna)	0,83	0,82	2,14	1,57	0,07	1,07
Dejavnost podjetja (ref. kat.: 'Poind. storitve')						
Kmetijstvo in industrija	6,67*	0,62	2,86 [†]	0,62	0,04	0,95
Tradicionalne storitve	0,04	1,04	0,29	1,17	0,65	0,81
Poklic (ref. kat.: 'zakonodajalci, visoki uradniki, menedžerji')						
Strokovnjaki	0,12	0,89	0,59	1,37	0,97	0,65
Tehniki in drugi strokovni sodelavci	2,19	0,62	0,02	1,06	2,74 [†]	0,47
Uradniki	8,79**	0,33	0,10	0,84	3,78*	0,36
Poklici za storitve, prodajalci	2,03	0,58	2,22	0,43	0,77	0,63
Poklici za neindustrijski način dela	5,47*	0,40	0,00	0,99	5,53*	0,27
Upravljalci strojev in naprav	8,05**	0,29	1,87	0,33	0,36	0,68
Preprosta dela	7,89**	0,19	0,46	0,41	0,02	0,90
Velikost podjetja (ref. Kat.: 'manj kot 20')						
Od 20 do 99	12,00***	2,08	0,39	1,24	0,60	0,79
Od 100 do 199	10,76***	2,35	0,31	1,27	0,39	0,80
Od 200 do 499	6,75*	1,91	2,45	1,87	0,75	0,74
Od 500 do 999	5,27*	1,90	0,54	1,38	0,61	0,74
Od 1.000 in več	18,87***	2,62	0,08	1,11	0,24	0,86
Delovni položaj (ref. kat.: 'širša odg. nadzora')						
Brez nadzorne odgovornosti	3,38 [†]	0,69	0,04	0,94	1,07	0,77
Omejena odgovornost nadzora	3,78*	0,66	0,05	0,93	0,20	0,88
Vrsta zaposlitve (ref. kat.: 'Delo po pogodbi')						
Delo za nedoločen čas	1,87	1,76	3,74*	0,36	0,13	0,81
Delo za določen čas	0,76	1,48	2,29	0,42	0,91	0,56
Pisne prakse pri delu						
Pisanje	20,71***	1,60	1,45	1,22	7,62**	1,46
Računanje	2,73	0,86	0,52	1,10	0,21	0,95

***p < ,001; **p < ,005; *p < ,05; †p < ,10 (Metoda: ENTER)

Opombe: Exp(B) = »pričakovani obeti« (če je koeficient večji od 1, se možnosti za dogodek Y povečajo (pri čemer se preostali dejavniki ne spreminjajo); če je manjši od 1, se možnosti zmanjšujejo).

dela. Drugi poklici ne izkazujejo statistično značilnih razlik, čeprav vsi izkazujejo verjetnost zmanjševanja.

Kar zadeva vpliv opazovanih sociodemografskih znakov, se kaže kot statistično signifikanten le vpliv starosti, čeprav izračunani koeficienti govorijo o povečevanju verjetnosti vključevanja v neformalno izobraževanje za vse starostne skupine. Tu velja opozoriti tudi na razliko med spoloma. Waldova statistika je sicer na meji signifikantnosti ($p = 0,097$), vendar velja opozoriti, da tudi multivariatna analiza potrjuje večjo verjetnost pogostejšega vključevanja zaposlenih moških v neformalno izobraževanje, kar je samo posledica prejšnjih ugotovitev; po naših ocenah se izraža prikrajšanost žensk pri dostopu do najzahtevnejših položajev, ki dajejo tudi največ priložnosti za neformalno izobraževanje.

4 Sklep

Predstavljeni izsledki so delno ali v celoti potrdili vse naše hipoteze. Pri proučevanju dejavnikov vključevanja v izobraževanje in usposabljanje so pomembni dejavniki zaposlitvenega okolja. Domnevali smo, da je vpliv spola, starosti in izobrazbe pri tej kategoriji manj pomemben od značilnosti zaposlitve. Na ravni analize izobraževanja na splošno lahko ugotovimo, da so glavni dejavniki vključevanja starost, poklicni položaj in velikost podjetja. Čim višja je starost zaposlenih, tem manjša je verjetnost vključenosti v izobraževanje. Verjetnost izobraževanja zmanjšuje tudi zaposlitev v eni izmed naslednjih poklicnih skupin: poklici za preprosta dela, upravljavci strojev in naprav, uradniki ter poklici za neindustrijski način dela. Tudi velikost organizacije zaposlitve je pomembna, vendar ne moremo govoriti o linearnem vplivu. Potrjuje se dozdajšnja ugotovitev o najbolj omejenih izobraževalnih priložnostih pri zaposlenih v organizacijah z manj kot 20 zaposlenimi. Podobno kot nekatere druge študije (Ivančič, Gnidovec, 2006) tudi ta ugotavlja, da velik pomen zahtevnosti dela za vključevanje v izobraževanje potrjuje tudi nova variabla 'pogostost rabe kompleksnejših praks branja in pisanja pri delu', kar pa ne velja za pogostost rabe računskih praks pri delu.

Vpliv spremenljivk zaposlitvenega okolja se kaže kot manj pomemben za vključevanje v formalno izobraževanje. Glavni dejavnik verjetnosti formalnega izobraževanja zaposlenih ostaja starost: največjo verjetnost vključevanja v formalno izobraževanje izkazujejo najnižje starostne kategorije. Po drugi strani vpliv dosežene izobrazbe ne potrjuje naših pričakovanj: nekoliko večjo verjetnost izobraževanja po formalnih programih izkazuje le kategorija zaposlenih z najnižjimi izobrazbenimi dosežki. Ne nazadnje lahko sklenemo, da je formalno izobraževanje bolj značilno za zaposlene z manj stabilnimi zaposlitvami, kar ni presenetljivo, saj je dostop do varnejših delovnih mest povezan z boljšo doseženo izobrazbo. Glede na specifično situacijo na slovenskem trgu dela je mogoče ta značilnost tudi posledica vse pogostejše prakse fleksibilnega zaposlovanja, ki najpogosteje zadeva prav prebivalstvo, ki je vključeno v formalno izobraževanje.

Pri verjetnosti vključevanja v neformalno izobraževanje pa izsledki poudarjajo predvsem vpliv zahtevnosti dela. Spremenljivka s področja opravljanja dela, ki najbolj povečuje verjetnost neformalnega izobraževanja zaposlenih, je pogostost rabe kompleksnejših praks branja in pisanja pri delu. Med ugotovitvami, ki zadevajo povezanost vključevanja z individualnimi značilnostmi, velja opozoriti na slabše možnosti žensk v primerjavi z moškimi, kar je po naši oceni posledica težjega dostopa žensk do poklicnih položajev, ki so povezani z boljšimi priložnostmi za neformalno izobraževanje in usposabljanje. V nasprotju s pričakovanji izkazuje večjo verjetnost vključevanja tudi najnižja starostna kategorija.

Ugotovili smo tudi, da izobrazba neposredno ne vpliva na verjetnost vključevanja v neformalno izobraževanje zaposlenih, vendar boljša izobrazba odpira pot do zahtevnejših poklicnih položajev ter s tem do večjih priložnosti za neformalno izobraževanje in usposabljanje.

Seveda imajo prikazani izsledki določene metodološke omejitve. Podatki, ki jih uporabljamo, odražajo presekanja na določeni časovni točki in ne upoštevajo kontekstualnih sprememb, ki so lahko pomembno povezane z značilnostmi vključevanja v izobraževanje.

Ugotovitve opozarjajo na potrebo po dveh vrstah ukrepov za večje vključevanje zaposlenih v izobraževanje. Na eni strani so potrebne spodbude delodajalcem za vlaganje v izobraževanje in usposabljanje starejših kategorij zaposlenih in zaposlenih v poklicih, ki dajejo najmanj priložnosti za izobraževanje. Na drugi strani pa je treba vpeljati tudi spodbude za zaposlene na manj zahtevnih delih, da bodo pripravljene tudi sami vlagati v svoje izobraževanje in usposabljanje, da bodo dobili potrditev, da se jim izobraževanje izplača. Čeprav je delež zaposlenih, vključenih v neformalno izobraževanje, ki odgovarjajo, da se vključujejo zaradi veselja do učenja, precej velik, vendarle prevladujejo zunanji razlogi, ki vsebujejo pričakovane povračil za vlaganje v izobraževanje.

5 Literatura

- Berman, E., Bound, J. & Machin, S. (1997). *Implications of skill-biased technological change: International evidence. Working Paper 6166*. Cambridge: National Bureau of Economic Research, MA.
- Boyett, J. H. & Conn, H. P. (1992). *Workplace 2000. The revolution reshaping American business*. New York, London: Penguin Books.
- Cappelli, P. & Rogovski, N. (1994). New work systems and skills requirements. *International Labour Review*, 2:205-220.
- Freeman, R. B., Kleiner, M. M. & Ostroff, C. (1997). *The Anatomy of Employment Involvement and its Effects on Firms and Workers. Working Paper 8050*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Gangl, M. (2001). Education and Labour Market Entry across Europe: The Impact of Institutional Arrangements in Training Systems and Labour Markets. Working Paper. Mannheim Centre for European Social Research, University of Mannheim. Pripravljen kot del projekta TSER: Comparative Analysis of Transition from Education to Work in Europe.

- Ivančič, A. (2000). Education and shifts between labour market states in the period of transition from the socialist to the market economy: the Slovenian case. *European Sociological Review*, 16(4):403-425.
- Ivančič, A. & Gnidovec, M. (2006). Delovno mesto kot dejavnik ohranjanja in izboljševanja pismenosti. *Družboslovne razprave*, 12(51): 113–138.
- Ivančič, A. (2005). Izobraževanje odraslih v programih za pridobitev formalne izobrazbe. V Mohočič Špolar, V. idr.: *Pismenost in ključne življenjske veščine v družbi znanja: družbeno skupinski vplivi udeležbe odraslih v izobraževanju kot dejavnik razvoja družbe znanja. Raziskovalno poročilo*. Ljubljana: ACS.
- ILO (1999). *World Employment Report 1998–99*. Geneva: International Labour Organisation.
- Kiley, M. T. (1999). The supply of skilled labour and skill-biased technological progress. *The Economic Journal*, 109:708–724.
- Massé, P., Roy, R. & Gingras, Y. (2000). The changing skill structure of Employment in Canada. V K. Rubenson in H. G., Schuetze (ur.): *Transition to the knowledge society: Policies and strategies for individual participation and learning*. Vancouver, BC: British Columbia Press.
- Mohorčič Špolar, V., idr. (2001). *Udeležba prebivalcev Slovenije v izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Mohorčič Špolar V., Mirčeva, J., Ivančič, A., Radovan, M. & Možina, E. (2005a). *Pismenost in ključne življenjske spretnosti v družbi znanja: Družbeno-skupinski vplivi udeležbe odraslih v izobraževanju kot dejavnik razvoja družbe znanja. Raziskovalno poročilo*. ACS, Ljubljana.
- Mohorčič Špolar, V., Mirčeva, J., Ivančič, A., Radovan, M. & Možina, E. (2005b). *Spremljanje doseganja strateških ciljev izobraževanja odraslih do leta 2006: Preučevanja vzorcev izobraževanja odraslih. Raziskovalno poročilo*. ACS, Ljubljana.
- OECD & Statistics Canada (2000). *Literacy in the Information Age*. Pariz: OECD; Kanada: Ministrstvo za industrijo.
- OECD (junij 1999). *New enterprise work practice and their labour market implications*. Employment Outlook, Paris.
- Radovan, M. (2002). *Vrednotni, kognitivni in socialno kulturni vidiki motivacije odraslih za izobraževanje: analiza motivacije brezposelnih vključenih v Program 5000* (neobjavljeno magistrsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Radovan, M. (2005). Psihologija motivov in ovir kot dejavnik udeležbe odraslih v izobraževanju. V: Mohočič Špolar, V. idr.: *Pismenost in ključne življenjske veščine v družbi znanja: družbeno skupinski vplivi udeležbe odraslih v izobraževanju kot dejavnik razvoja družbe znanja. Raziskovalno poročilo*. Ljubljana: ACS.
- Rubenson, K. (2005). *International Comparisons of Non-participation in Adult Education*. Prispevek na mednarodni konferenci At the Margins of Adult Education, Work and Civil Society. Univerza v Joensuu, Oddelek za sociologijo.
- Steedman, H. (1998). *Low skills: how the supply is changing across Europe. Trends in the Development of Occupations and Qualifications in Europe*. Thessalonica: CEDEFOP.
- Thurow, L. C. (1975). *Generating Inequality*. New York: Basic Books.
- Tuijnman, A. C. (2003). A »Nordic model« of adult education: What might be its defining parameters? *International Journal of Educational Research*, 39: 283–291.

Marko Radovan je leta 2003 magistriral na Oddelku za psihologijo Filozofske fakultete v Ljubljani in je zaposlen na Andragoškem centru Slovenije. Ukvarja se predvsem z vprašanji udeležbe odraslih v izobraževanju in učne motivacije.

Priloge

Priloga 1: Seznam izbranih spremenljivk in kazalnikov

Kategorija	Ime spremenljivke	Kategorije in vrednosti*
Osebnostne spremenljivke	Spol Starost Izobrazba	Moški=1; Ženske=2 16-24 let; 25-39 let; 40-49 let; 50 let in več OŠ ali manj=1; Poklicna šola=2; Srednja šola=3; Višja šola ali več=4
Spremenljivke zaposlitve	Dejavnost podjetja	Klasifikacija NACE, Rev. 1: kmetijstvo, gozdarstvo, lov in ribolov; rudarstvo; predelovalna industrija; proizvodnja in distribucija elektrike, plina in vode; gradbeništvo; trgovina na debelo in drobno; promet, skladiščenje in komunikacije; finance, zavarovalništvo in poslovne storitve; državne, družbene in osebne storitve
	Poklicne kategorije Vrsta zaposlitve	ISCO klasifikacija – Glavne poklicne skupine: zakonodajalci, visoki uradniki, menedžerji; strokovnjaki; tehniki in drugi strokovni sodelavci; uradniki; trgovci in drugi KV storitveni; kmetijski poklici; industrijski poklici; poklici za preprosta dela delo za nedoločen čas; delo za določen čas; delo po pogodbi
	Velikost podjetja Delovni položaj	Število zaposlenih: manj kot 20, 20 do 99; 100 do 199; 200 do 499; 500 do 999; 1000 in več. brez nadzorne odgovornosti; z omejeno odgovornostjo nadzora; s širšo odgovornostjo nadzora
Kazalniki rabe/zahtev pisarnosti pri delu	Branje/pisanje: pisem, dopisov; elektronske pošte; poročil, člankov, revij ali časopisov; priročnikov ali slovarjev, katalogov; diagramov ali preglednic; naporov ali navodil; računov, faktur; tehnične dokumentacije Merjenje ali ocenjevanje velikosti ali teže predmetov; Računanje cen, stroškov; Ugotavljanje stanja s pomočjo računanja ali branja števil; Načrtovanje časa ali pripravljane urnikov; Dajanje ali upoštevanje navodil, uporabljanje zemljevidov, voznih redov; Uporabljanje statističnih podatkov	Dnevno; Nekajkrat na teden; Nekajkrat na mesec; Redko; Nikoli
Izobraževanje	Vključenost v izobraževanje v obdobju 12 mesecev pred anketiranjem Vključenost v formalno izobraževanje v obdobju 12 mesecev pred anketiranjem Vključenost v neformalno izobraževanje v obdobju 12 mesecev pred anketiranjem	Da=1; Ne=0 Da=1; Ne=0 Da=1; Ne=0

* Opomba: Kategorije spremenljivk z vrednostmi iz baze podatkov

Antikonkurenčne zlorabe na trgu mobilne telefonije

Boštjan Berčič¹, Aleksander Aristovnik²

¹Institut za ekonomijo, pravo in informatiko, Celovška 136, 1000 Ljubljana, Slovenija, bostjan.bercic@iepri.si

²Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Gosarjeva ulica 5, 1000 Ljubljana, Slovenija, aleksander.aristovnik@fu.uni-lj.si

Za trg mobilnih komunikacij je značilna oligopolna struktura trga z enim zelo močnim igralcem (nekdanjim ali obstoječim državnim monopolistom) in enim ali večimi manjšimi igralci. Na slovenskem trgu je večji igralec Mobitel d.d., manjši pa so Si.mobil d.d., Tuš Mobil d.d. ter Debitel d.d. Z vidika konkurenčne zakonodaje (kjer so problematične horizontalne združitve ter horizontalni in vertikalni dogovori, ki povečujejo tržno moč podjetij ter zlorabe prevladujočega položaja) je omenjeni trg relativno stabilen v prvih dveh smislih: na njem ne prihaja do horizontalnega združevanja tekmecev, ti pa ponavadi tudi niso v taki prijateljskih stikih, da bi se uradno ali skrivoma dogovarjali o cenah (omejevalni sporazumi). Pač pa je trg mobilnih komunikacij običajno problematičen z vidika zlorabe prevladujočega položaja najmočnejšega ponudnika ali skupne zlorabe prevladujočega (oligopolnega) položaja skupine najmočnejših ponudnikov na trgu. Ker gre za področje, ki je s konkurenčnega vidika lahko močno problematično, je to kot panoga urejeno ex-ante z Zakonom o elektronskih komunikacijah in APEKom kot regulatornim organom, poleg tega pa v panogi ne manjka obnašanja, ki je lahko predmet ex-post regulacije Urada za varstvo konkurence na podlagi Zakona o preprečevanju omejevanja konkurence ZPOMK-1.

Namen tega prispevka je opisati tipične protikonkurenčne zlorabe, ki se pojavljajo v telekomunikacijski industriji, predvsem v mobilni telefoniji in jih opredeliti z ekonomskega in pravnega vidika, najti zakonodajo, ki jih opredeljuje oz. prepoveduje ter opisati pravila oz. formalne teste, na podlagi katerih organi za varstvo konkurence odločajo o prisotnosti najpogostejših kršitev.

Ključne besede: varstvo konkurence, industrijska organizacija, regulatorna ekonomika, telekomunikacije, cenovne škarje, plenilske cene, cenovna diskriminacija, navzkrižno subvencioniranje, APEK, UVK, ZEKom, ZPOMK-1

1 Struktura telekomunikacijske storitve

Telekomunikacijske storitve (klici, SMS, MMS) so sestavljene iz originacije (začetka komunikacije) in terminacije (zaključevanja klica, Goleniewski, Jarrett, 2006). Ta lahko nastane znotraj istega ponudnika, lahko pa storitev originira pri enem, zaključi pa se pri drugem ponudniku (Shapiro, Varian, 1998). V ekonomskem smislu lahko kombinacijo originacije in terminacije razumemo kot paket (bundle) povezanih storitev, v tem primeru komplementarnih storitev, ker je storitev mogoča zgolj s kombinacijo ustrezne originacije in terminacije (Shy, 2001). Gre za paket, kjer je smiselna samo prodaja celotnega paketa (pure bundling), medtem ko (vsaj za končne uporabnike in vsaj zaenkrat) ni mogoče ločeno kupovati originacije in terminacije. Na maloprodajnem trgu se prodaja le paket, prodajalec paketa pa je v telekomunikacijah ponavadi ponudnik storitve originacije. Če se terminacija izvrši v drugem omrežju, ponudnik originacije celotno storitev fakturira svojemu uporabniku, storitev terminacije pa nato na veleprodajnem trgu medoperaterskega dostopa plača ponudniku terminacije (Varian, Farrell, Shapiro, 2005).

Ponavadi se govori o enem (upoštevem) trgu telekomunikacijskih storitev (npr. mobilne telefonije), ker so storitve v različnih omrežjih med seboj (vsaj na dolgi rok, ko je možno prestopanje uporabnikov med omrežji) substituti, to pa pomeni, da jih lahko uvrstimo na isti upoštevni trg (Evropska komisija, 1997).

2 Zlorabe prevladujočega položaja

Največja konkurenčna skrb na telekomunikacijskem trgu so zlorabe prevladujočega položaja. Te so v 4. odstavku 9. člena ZPOMK-1 določene kot:

- posredno ali neposredno določanje nepoštenih prodajnih ali nakupnih cen ali drugih nepoštenih poslovnih pogojev,
- omejevanje proizvodnje, trgov ali tehničnega napredka v škodo potrošnikov,
- uporaba neenakih pogojev za primerljive posle z drugimi sopogodbniki, če je s tem sopogodbnik postavljen v konkurenčno slabši položaj,
- zahteva, da se za sklepanje pogodb sprejmejo dodatne obveznosti, ki po svoji naravi ali glede na trgovinske običaje niso povezane s predmetom teh pogodb.

V praksi se primeri zlorabe prevladujočega položaja pojavljajo:

- v zvezi s postavljanjem cen:
 - plenilske cene (predatory pricing),
 - cenovne škarje (price oz. margin squeeze),
 - nepošteno cene (excessive pricing),
 - cenovna diskriminacija (price discrimination),
 - lojalnostni diskonti in rabati (loyalty rebates and discounts)
- ter v zvezi z drugimi praksami:
- zavrnitev sodelovanja (refusal to deal),
 - pogojevanje (bundling),
 - ekskluzivni nabavni ali prodajni dogovori.

3 Zlorabe v veleprodaji

Struktura telekomunikacijskega trga je taka, da omogoča več protikonkurenčnih učinkov. Tipična struktura je duopol z nekdanjim državnim ponudnikom telekomunikacij in enim tekmečem ali oligopol z več tekmeči, od katerih ima vsak določeno tržno moč, ki jo lahko zlorabi.

Ker gre (npr. v mobilni telefoniji) za tekmece, ki so vsak zgradili svoje omrežje, je na veleprodaji ena od ena od osnovnih zlorab lahko nepripravljenost konkurentov (ponavadi tekmeča z večjim tržnim položajem) posredovati in sprejemati klice iz drugega omrežja. Gre za zavrnitev sodelovanja (refusal to deal), ki jo konkurenčno pravo prepoveduje, med drugim z doktrino obveznega poslovanja (duty to deal) oz. doktrino nujnega sredstva (essential facility doctrine). Na telekomunikacijskem trgu, ki je reguliran tudi ex-ante, je dolžnost operatorskega sodelovanja določena v področni zakonodaji, pri nas v Zakonu o elektronskih komunikacijah.

Naslednji problem pri veleprodaji je dvojna marginalizacija (Tirole, 1998). Pri sestavi storitve iz originacije in terminacije gre hkrati za vertikalno integracijo dveh trgov, za katero je, če na obeh ravneh obstaja tržna moč, značilna dvojna marginalizacija (terminator proda originatorju terminacijo, ki zaradi njegove tržne moči že vsebuje pribitek na stroške, nato pa zaradi svoje tržne moči na ta stroške pribije še originator, ko storitev proda uporabniku – rezultat je pribitek, ki je večji, kot če bi tržna moč obstajala samo na eni ravni). Dvojno marginalizacijo je mogoče rešiti z več ekonomskimi ukrepi, v regulirani industriji telekomunikacij to doseže ex ante zakonodaja, ki zapoveduje maksimalno ceno, ki jo en operater lahko zaračuna drugemu za storitev terminacije v njegovem omrežju (gre za obliko RPMa, vzdrževanja maloprodajne cene), s katero se dvojni pribitek na ceno zamenja z enojnim. Ta je še vedno lahko konkurenčni problem, saj originator še vedno lahko računa monopolni pribitek na svoje stroške, vendar je manjši, kot če to počneta oba, terminator in originator. V telekomunikacijah regulator trga (pri nas APEK) postavlja maksimalne cene terminacije. Po odločbi APEKa Si.mobil tako trenutno plačuje Mobitelu za terminacijo 0,0681 €na minuto, Mobitel pa Si.mobilu 0,0954 €V maksimalnih cenah je ponavadi asimetrija v korist

manjšega operaterja, ki s časom izgine (na slovenskem trgu bo izginila naslednje leto).

4 Zlorabe v maloprodaji

Možne so tudi zlorabe na maloprodaji. Na trgih, kjer ponuja svojo originacijo (in svojo/tekmečevo terminacijo) to moč lahko zlorablja nasproti uporabnikom, npr. za postavljanje ekscesnih cen, ali pa za postavljanje nepoštenih pogodbenih pogojev ter nasproti tekmečem (npr. s postavljanjem prenizkih, plenilskih cen, s cenovnimi škarjami, s klavzulami o izključnem poslovanju in popustih zvestobe (npr. dolgoročna vezava) itd. Svoje uporabnike lahko prav tako cenovno diskriminira, čeprav je učinek na blaginjo tu dvoumen, največkrat je celo pozitiven, zato je taka cenovna diskriminacija (npr. količinski popusti, ali pa segmentiranje populacije na študente, odraslo populacijo in seniorje) prisotna in z vidika ekonomske učinkovitosti največkrat pozitivna.

Trg maloprodaje, za razliko od trga veleprodaje, ni tako strogo reguliran ex-ante. Tako APEK npr. ne postavlja maksimalnih cen na veleprodaji (pač pa je uspel razveljaviti nekatere potencialne zlorabe kot so pogodbene vezave uporabnikov, čeprav v teoriji vprašanje, ali so take vezave pro ali antikonkurenčne ni do konca rešeno).

V nadaljevanju so opisani primeri zlorab kakor se pojavljajo na telekomunikacijskih trgih, predvsem trgu mobilne telefonije.

5 Cenovne škarje

Zloraba konkurence, ki je v telekomunikacijah zelo pogosta in ki se lahko pojavi tako na vele-, kot na maloprodaji so cenovne škarje. Na veleprodaji se lahko pojavijo, če so maloprodajne cene originatorja s prevladujočim položajem tako nizke, da s ceno niso v celoti kriti stroški originacije (kar škodi enako, še bolj pa manj učinkovitim konkurentom, ki terminacijo kupujejo od ponudnika s prevladujočim položajem), na maloprodaji pa, če so maloprodajne cene originatorja s prevladujočim položajem tako nizke, da s ceno niso v celoti kriti stroški terminacije (kar škodi konkurentom, katerih terminacijo pri zaključevanju klicev v njihovo omrežje ponudnik s prevladujočim položajem svojim uporabnikom zaračuna v celoti in s čemer je ta storitev dražja, kot pri terminaciji v lastnem omrežju ponudnika).

V zvezi s postavljanjem cen ponudnika s prevladujočim položajem se lahko pojavita predvsem dve zlorabi.

Pri postavljanju cen konkurentom za uporabo terminacije v omrežju ponudnika s prevladujočim položajem, kadar naročniki/uporabniki konkurenta kličejo v njegovo omrežje lahko pride do cenovnih škarj (price squeeze). Razlika med maloprodajno ceno storitve ponudnika s prevladujočim položajem njegovim uporabnikom in veleprodajno ceno storitve ponudnika s prevladujočim položajem njegovim tekmečem je lahko tako nizka, da tekmečem ne omogoča pokritja stroškov maloprodaje in normalne donosa na vložena sredstva. Do tega lahko pride

zaradi dveh razlogov, zaradi previsoke cene veleprodaje (izkoriščanje monopolnega položaja na trgu veleprodaje in postavljanje previsokih, ekscenčnih cen) ali pa zaradi prenizke cene maloprodaje (izkoriščanje monopolnega položaja na trgu maloprodaje in postavljanje plenilskih cen), ali pa zaradi obojega (zloraba prevladujočega položaja na obeh trgih).

Pri postavljanju cen svojim naročnikom/uporabnikom za celoten paket, se pravi za klice, ki originirajo v omrežju ponudnika, terminirajo pa lahko kjerkoli, lahko pride do diskriminacije ponudnika terminacije: ponudnik s prevladujočim položajem lahko za terminacijo v svojem omrežju ponudi ugodnejše pogoje kot za terminacijo v konkurenčnem omrežju, kar ima lahko dolgoročen vpliv na tržni položaj konkurenta. Ker cenovna diskriminacija na splošno nima nujno protikonkurenčnih učinkov (velikokrat ima pozitivne) je vprašanje, kakšne morajo biti te razlike, da lahko govorimo o protikonkurenčnih učinkih.

Cenovna politika podjetij s prevladujočim položajem (paketi s popusti, različne ugodnosti) lahko vsebujejo elemente obeh zgoraj navedenih konkurenčnih zlorab: če zaradi popustov in ugodnosti zaslužek ponudnika s prevladujočim položajem na trgu maloprodaje ni tak, da bi pokrival normalen donos na sredstva, gre za cenovne škarje (npr. zaradi plenilskih cen na trgu maloprodaje), če pa je razlika v popustih in ugodnostih med terminacijo v lastnem in konkurenčnem omrežju večja od prihranka stroškov, ki lahko nastanejo, če klic izvira in terminira v istem omrežju oz. če so popusti pri klicih v lastno omrežje taki, da ne pokrijejo stroškov lastne terminacije, gre lahko za diskriminacijo konkurence.

Sporno bi bili lahko npr. različni popusti za različne kombinacije originacije in terminacije, npr. višji, če se obe izvršita v enem omrežju in nižji, če bi terminacija šla v drugo omrežje. Ni nujno, da bi se izkazalo, da so relativno večji popusti znotraj istega omrežja protikonkurenčni, saj je zaradi ekonomij obsega (economy of scope) pri proizvodnji različnih storitev znotraj iste firme mogoče (verjetno), da je kombinacijo mogoče stroškovno učinkoviteje realizirati znotraj iste firme kot pa, če so posamezne storitve proizvedene v različnih podjetjih.

Na dolgi rok, ko je mogoče prestopanje uporabnikov med omrežji (na trgu, ki ima končno velikost), ko so torej omrežja med seboj substitutivi, pa bi se različnim popustom za različna omrežja dalo očitati, da želi ponudnik s prevladujočim položajem s cenovno terminacijo v svoje lastno omrežje, ki je zaradi popustov nižja od lastnih stroškov na nepošten način (s plenilskimi cenami oz. navzkrižnim subvencioniranjem) s trga izriniti konkurenco. V tem primeru ne bi bila sporna razlika v popustih za terminacijo v lastno ali tuje omrežje (cenovna konkurenca in nižanje cen je dobrodošla, dokler je poštena, se pravi, dokler se cene ne znižajo pod lastne stroške z namenom izriniti konkurenco), pač pa dejstvo, če bi do tega prišlo, da ponudnik s prevladujočim položajem svoj položaj izrablja za to, da s cenami pod stroški iz trga izrinja konkurenco. Ker ne bi bila sporna razlika v popustih, pač pa absolutna velikost le-teh glede na lastne stroške, bi zopet prišel v poštev test cenovnih škarij, tokrat, ali je cena ob vseh popustih taka,

da omogoča poleg pokritje originacije še običajne stroške terminacije oz. ali je cena lastne terminacije po obračunu vseh popustov večja od njenih stroškov. V primeru, ko Mobitelova cena z vključenimi popusti ne bi omogočala niti pokrivanja lastne originacije, ali pa, ko bi bili stroški originacije pokriti, ne pa tudi vsi stroški terminacije, bi taki ceni lahko očitali nestroškovno oz. antikonkurenčno naravnost.

Cenovne škarje oz. plenilske cene na trgu maloprodaje spadajo pod 2. alinejo 4. odstavka 9. člena ZPOmK-1 (omejevanje proizvodnje, trgov ali tehničnega napredka v škodo potrošnikov) – proizvodnja je na dolgi rok, ko konkurenti, ki ne morejo preživeti cenovne vojne, izstopijo, ponudnik s prevladujočim položajem pa na način monopolističnega konkurenta poveča cene in zmanjša količino, dvakrat omejene, zaradi izstopa konkurence in monopolnega določanja dobička ponudnika s prevladujočim položajem.

Škodljive učinke margin squeeze se lahko presoja s testom ali bi lahko bila monopolistova lastna maloprodaja profitabilna, če bi moral vključiti stroške, ki jih na veleprodaji zaračunava konkurenci. Pri testu uporabljamo stroške veleprodaje ponudnika s prevladujočim položajem. Pri tem je potrebno upoštevati, da je monopolist ponavadi največji in zato tudi najučinkovitejši ponudnik (če gre za naravni monopol s padajočimi fiksnimi stroški) in da za konkurenco monopolistove krivulje stroškov niso vedno dosegljive (Evropska komisija, 2005)

Za izvedbo testa cenovnih škarij je potrebno preveriti, če so cene operaterja s pomembno tržno močjo na maloprodajnem trgu (P) nižje od stroškov veleprodaje (Cvel), ki jih operater s pomembno tržno močjo računa alternativnim operaterjem za uporabo njegove infrastrukture (ki so v tem primeru enaki stroškom terminacije Cter) povečanih za običajne stroške maloprodaje (Cmal, tokrat enakih stroškom originacije Corig), ki jih vsak operater zaračuna svojim uporabnikom in povprečnim donosom na vložena sredstva R:

$$P < C_{vel} + C_{mal} + R \text{ ali}$$

$$P < C_{ter} + C_{orig} + M$$

Če predpostavimo, da do cenovnih škarij pride zaradi prenizke maloprodajne cene (in ne zaradi previsoke veleprodajne cene), lahko zgornje zapišemo kot:

$$P - C_{vel} < C_{mal} + R \text{ oziroma}$$

$$P - C_{ter} < C_{orig} + R$$

6 Plenilske cene (predatory pricing)

Predatorske cene so cene, ki so nižje od stroškov monopolista. Z njimi naj bi monopolist na kratek rok izrinil konkurenco, nato pa na dolgi rok žel monopolistične dobičke (Cseres, 2005). Predatorske cene so smiselne ob bistveni predpostavki, da je vstop v panogo težak, kar pomeni, da

se konkurenti, ko bi bili s ceno enkrat izrinjeni, pa tudi drugi, ki bi videli strategijo monopolista, ne bi vračali, kar bi monopolistu šele omogočalo visoke dobičke v prihodnosti. Z drugimi besedami, predatorskih cen nima smisla postavljati na 'contestable markets', ker je tam vstop v panogo prost.

Vendar še ni vsaka cena, ki je nižja od povprečnih stroškov, predatorska. Iz mikroekonomske teorije izhaja, da se proizvajalcem včasih splača (na kratek rok) prodajati po cenah, ki so nižje od celotnih povprečnih stroškov, če so cene le višje od variabilnih (mejnih) stroškov. Fiksni stroški so na kratek rok potopljeni stroški (sunk) cost, zato se proizvajalcem splača prodajati po cenah, ki pokrivajo vsaj variabilne stroške. Vsakršen presežek nad variabilnimi stroški gre namreč za pokrivanje fiksnih stroškov in s tem za manjšanje izgube, do katere pride, če cene ne dosegajo povprečnih celotnih stroškov. Pri ugotavljanju plenilskih cen je zato potrebno upoštevati povprečne variabilne stroške.

Poseben primer je tudi pri naravnih monopolih, ko ima naravni monopol zaradi ekonomij obsega nižje stroške kot konkurenca. V tem primeru ne gre za predatory pricing, saj monopolist ne prodaja po cenah, ki so nižje od njegovih stroškov, pač pa od stroškov konkurence

Za dokaz je potrebno izvesti test plenilskih cen. Za predatory pricing bi šlo, če se z maloprodajno ceno ne bi pokrili niti variabilni stroški.

Za postavljanje plenilskih cen pa bi morali dokazati, da so cene monopolista bodisi manjše od njegovih povprečnih (dolgoročnih) variabilnih stroškov, bodisi da se ne pokrivajo celotni stroški ob dodatnem pogoju, da ima monopolist namen izriniti konkurenco (O'Donoghue & Padilla, 2006). Formalno lahko pogoja zapišemo tako:

$$P < AVC,$$

$$AVC < P < ATC \text{ in namen izriniti konkurenco.}$$

Plenilske cene je v praksi težko dokazati, ker taka strategija na kratek rok izčrpava tudi podjetje s prevladujočim položajem, na dolgi rok pa ni nujno, da bo podjetje zaradi tega uspelo spraviti s trga tekmece. Od vseh anti-konkurenčnih praks so plenilske cene najdražje za monopolista, saj ima zaradi njih (vsaj kratkoročno) izgubo, zato se ta ponavadi poslužuje drugih, bolj privlačnih antikonkurenčnih praks. Tudi iz prakse Evropske komisije izhaja, da je bilo primerov plenilskih cen malo.

7 Nepošteno cene

Nepošteno (previsoke) cene so cene, ki niso enake stroškom proizvodnje plus normalnemu donosu v panogi, pač pa dopuščajo ekscesne, monopolistične dobičke. Nepošteno cene so v konkurenčnem pravu zaobjete v točki a. 82. člena PES kot izkoriščevalska zloraba.

V praksi se člen 82a PES uporablja redko. Prva težava je definiranje tega, kaj je nepoštena (ekscesna) cena. Če je kot nepoštena definirana vsaka cena s pribitkom

na stroških (se pravi cena, ki ni enaka ceni, ki bi se oblikovala v popolni konkurenci) bi prišli do paradoksalne situacije, kjer bi lahko postavljanja ekscesnih cen obtožili vsako podjetje s prevladujočim položajem (ki ima po definiciji tržno moč in ceno postavlja nad mejne stroške), to se pravi, kriminaliziran bi bil dominanten položaj sam po sebi, ne glede na prisotnost zlorab, ki so sicer potrebne za to, da dominantni položaj postane problematične s konkurenčnega vidika.

Drugič, postavljanje cen nad mejnimi stroški (pribitek na mejne stroške) ne pomeni nujno tudi pribitika na celotne stroške, saj gre lahko za panogo (kamor telekomunikacije spadajo), ki ima visoke fiksne stroške, torej mora pribitek na mejne (variabilne) stroške pokriti tudi fiksne stroške.

Test, ki se je v praksi oblikoval (odločitev v primeru United Brands) je dvostopenjski test, ki v prvem koraku primerja ceno in stroške, v drugem pa (če bi se v prvem izkazalo, da je cena višja od stroškov) primerja cene med konkurenčnimi podjetji (kar lahko vključuje tudi primerjavo med geografskimi regijami in časovno primerjavo). Test izhaja iz predpostavke, da ni dovolj dokazati zgolj presežek cen nad stroški (ki ima lahko vrsto logičnih razlogov, od amortiziranja fiksnih stroškov do pridobivanja sredstev za prihodnje investicije), pač pa morajo biti cene (bistveno) višje kot so cene nasploh v panogi. Šele takrat lahko govorimo o pretiranih cenah in zlorabi prevladujočega položaja (O'Donoghue & Padilla, 2006).

Če zgornje vzamemo v obzir, vidimo, da bo test pretiranih (nepoštenih) cen v telekomunikacijah težko uporabiti, saj gre za panogo, ki zahteva visoke začetne investicije, hkrati pa za panogo, kjer je tudi stopnja predvidenega prihodnjega investiranja visoka (dinamična učinkovitost), zato cene nad mejnimi stroški ne bodo redke.

8 Zavrnitev sodelovanja (refusal to deal) in doktrina nujnega sredstva (essential facility doctrine)

V tržnem gospodarstvu so subjekti načeloma svobodni, da sami odločajo o sklepanju poslov. V nekaterih primerih lahko podjetja s prevladujočim položajem z zavrnitvijo sodelovanja omejijo ali uničijo konkurenco. Zavrnitev sodelovanja je lahko direktna (nesklenitev posla) ali indirektna (postavljanje nesprejemljivih pogojev, npr. glede cen in drugih elementov).

Zavrnitev sodelovanja je poseben problem v infrastrukturnih dejavnostih oz. naravnih monopolih (telekomunikacije, elektrodistribucija, ceste, letališča), kjer ekonomsko ni smiselno, da več konkurentov vzpostavlja vsak svojo infrastrukturo, saj bi bile cene storitev za potrošnike zaradi nedoseganja ekonomij obsega prevelike. Po drugi strani pa je konkurenca včasih mogoča na maloprodajni ravni, kar pomeni, da vsaj v maloprodaji ne bi bilo monopolnih dobičkov, če bi imeli konkurenti dostop do infrastrukture naravnega monopolista.

V zvezi s tem se je razvila doktrina nujnega sredstva (essential facility doctrine), kot odgovor na eno od oblik

necenovne zlorabe prevladujočega položaja. Po njej je monopolista mogoče prisiliti, da proda proizvod ali storitev, kadar ga drugo podjetje (nujno) potrebuje za opravljanje svoje dejavnosti.

Doktrina se je v ZDA uveljavila že l. 1912 v ZDA v zadevi US v. Terminal Railroad Ass., kjer je bilo zaradi geografskega in topografskega položaja mesta St. Louis praktično nemogoče, da bi katerakoli železniška družba prečkala ali samo imela dostop do mesta St. Louis, ne da bi uporabila zmogljivosti, ki jih je v celoti nadzorovala družba Terminal Railroad Association. Nujno sredstvo je v pravu ES definirana kot sredstvo ali infrastruktura, do katere mora imeti konkurent dostop, da lahko strankam ponudi svoj proizvod ali storitev in izhaja iz prakse Evropske Komisije v več primerih, od katerih je bil prvi London European/Sabena (London European/Sabena, OJ 1988 L317/47), v katerem je letalska družba Sabena moral dovoliti dostop do svojega rezervacijskega sistema (ki je bil v tem primeru nujno sredstvo oz. ozko grlo) konkurenčni letalski družbi London European. V svoji zadnji inkarnaciji je lahko doktrina nujnega sredstva lastnika nujnega sredstva prisiliti k poslovanju, če gre pri odklonitvi bodisi za izrecno odklonitev ali pa postavljanje nepoštenih pogojev (npr. ekscesnih cen) za dostop do nujnega sredstva, če gre hkrati za sredstvo, ki je output na enem in input na drugem trgu (se pravi, mora iti za vertikalno povezane trge), če je nujno sredstvo res nujno potrebno konkurenci na vertikalno povezanem trgu in poslovnega namena ta ne more doseči z nobenim drugim sredstvom, kar bi posledično privedlo do eliminacije poslovanja konkurence in če ni hkrati nobenega objektivnega razloga, da monopolist odkloni sodelovanja (kot bi bilo npr. dejstvo, da je nujno sredstvo preobremenjeno in da ga ni mogoče dajati v uporabo tretjim osebam ne da bi za to trpela proizvodnja monopolista). (O'Donoghue & Padilla, 2006)

Na telekomunikacijskem trgu, ki je reguliran tudi ex ante, je dolžnost operatorskega sodelovanja določena v področni zakonodaji, pri nas v Zakonu o elektronskih komunikacijah (Zakon o elektronskih komunikacijah), npr. v 8. členu ZEKom, ki govori o skupni uporabi telekomunikacijskih sredstev in 9. členu ZEKom, ki govori o medomrežnem povezovanju in operatorskem dostopu, zato za dostop do nujnega sredstva v telekomunikacijah sklicevanje na doktrino nujnega sredstva ni potrebno oz. je ta vgrajena v ex-ante regulacijo.

9 Zaključek

V tem kratkem prispevku sva prikazala nekaj pogostih antikonkurenčnih praks v zvezi z zlorabo prevladujočega položaja. Druge zlorabe, ki jih obravnava Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence (kartelni dogovori in usklajena ravnanja, državne pomoči) v prispevku niso bili omenjeni ker do njih zaradi konkurenčnosti trga na slovenskem trgu mobilnih komunikacij (še) ni prišlo ali pa ni podatkov o njih. Znotraj obravnavanih tem se kot največji problem v domači (in tuji praksi) pojavljajo cenovne škarje. V prispevku sva se omejila zgolj na ex-post regulacijo

trga, ki jo posebljajo inštituti Zakona o preprečevanju omejevanja konkurence in ne na ex-ante regulacijo, za katero je pri nas zadolžen APEK oz. ki jo predpisuje Zakon o elektronskih komunikacijah.

Viri in literatura

- Benkler, Yochai (2007). *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom* (Paperback), Yale University Press, New Haven and London.
- Cseres, Katalin J. (2005). *Competition Law And Consumer Protection* (European Monographs) (Hardcover), Kluwer Law International, The Hague.
- Evropska komisija (1997). COMMISSION NOTICE on the definition of the relevant market for the purposes of Community competition law (OJ C 372 on 9/12/1997).
- Evropska komisija (2005). DG Competition discussion paper on the application of Article 82 of the Treaty to exclusionary abuses, Brussels.
- Evropska komisija (1988). London European/Sabena, (OJ 1988 L317/47).
- Faulhaber, Gerald (1975). Cross Subsidization: Pricing in Public Enterprises, *American Economic Review*, 65: 966-977.
- Geradin, Damien & Petit, Nicolas (2005). Price Discrimination under EC Competition Law: The Need for a case by-case Approach, The Global Competition Law Centre Working Papers Series, GCLC Working Paper 07/05.
- Goleniewski, Lillian & Wilson Jarrett, Kitty (2006). *Telecommunications Essentials, Second Edition: The Complete Global Source* (2nd Edition) (Paperback), Addison-Wesley Professional; 2 edition.
- Laffont, Jean-Jacques & Tirole, Jean (2001). *Competition in Telecommunications* (Munich Lectures), The MIT Press.
- Laffont, Jean-Jacques & Tirole, Jean (1993). *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation* (Hardcover), The MIT Press, Boston, Massachusetts.
- Mas-Colell, Andreu Whinston, Michael D. (1995). *Microeconomic Theory*, New York, Oxford, Oxford University Press.
- Nicholson, Walter (2001). *Microeconomic Theory: Basic Principles and Extensions*, 9th Edition, Thomson South-Western, Mason, Ohio.
- O'Donoghue Robert & Padilla Jorge Atilano (2006). *The Law and Economics of Article 82 EC*, Hart Pub, Oxford and Portland, Oregon.
- Pogodba evropskih skupnosti, čistopis (Consolidated Versions of the Treaty on European Union and of the Treaty Establishing the European Community) (2006). Official Journal of the European Union EN 29.12.2006 C 321 E/1.
- Shapiro, Carl & Varian, Hal R. (1998). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Sherman, Roger (2008). *Market Regulation*, Addison-Wesley, Boston.
- Shy, Oz (2001). *The Economics of Network Industries* (Hardcover), Cambridge University Press, Cambridge.
- Tirole, Jean (1998). *The Theory of Industrial Organization* (Hardcover), The MIT Press, Boston, Massachusetts.
- Varian, Hal R., Farrell, Joseph & Shapiro Carl (2005). *The Economics of Information Technology: An Introduction* (Raffaele Mattioli Lectures) (Paperback), Cambridge University Press, Cambridge

Zakon o elektronskih komunikacijah (ZEKom) (2004). Ur.l. RS, št. 43/2004, Ur.l. RS, št. 86/2004-ZVOP-1, 129/2006, 13/2007-UPB1, 102/2007-ZDRad.

Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence (ZPOmK-1) (2008). Ur.l. RS, št. 36/2008.

Boštjan Berčič je univerzitetni diplomirani pravnik (1998) in univerzitetni diplomirani ekonomist (1999). Študiral je tudi računalništvo na Fakulteti za računalništvo in informatiko, doktorat pa je napravil iz uporab metod umetne inteligence v pravu na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani (2006). Področja, s katerimi se raziskovalno ukvarja so: pravo in ekonomija (ekonomska razlaga prava in ekonomske posledice pravnih norm, varstvo konkurence, varstvo potrošnikov, javna naročanja in javno-zasebna partnerstva) ter pravo in informatika (varstvo osebnih, tajnih in zaupnih podatkov, avtorske pravice in patenti na podatkih, zbirkah podatkov, elektronskih dokumentih in računalniških pro-

gramih, elektronsko poslovanje in elektronsko arhiviranje, varnost informacijskih sistemov). Dr. Berčič je avtor več kot 80 bibliografskih enot in je objavil več člankov v revijah, ki jih indeksirata indeksa SCI in SSCI. Preživlja se s svetovanjem, izobraževanjem, publiciranjem in raziskovanjem na področju informacijskega in ekonomskega prava.

Aleksander Aristovnik je doktor ekonomskih znanosti, zaposlen na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani kot docent za področje ekonomike javnega sektorja. Prav tako je docent za področje mednarodne ekonomije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Je avtor oz. soavtor številnih domačih in tujih člankov ter delov monografij. V svojem raziskovalnem delu se ukvarja predvsem s področjem mednarodne ekonomije, ekonomike javnega sektorja, javnih financ in procesov evropskega integriranja. Dr. Aristovnik je avtor več kot 180 bibliografskih enot in je objavil več člankov v revijah, ki jih indeksirajo SSCI, IBSS in Econlit.

Justina Erčulj

Organisational Culture as Organisational Identity – Between the Public and the Private

The author discusses the notion of organisational culture and relates it to the notion of organisational identity. Culture as a group identity involves elements of stability, homogeneity and integrity but this can be very much altered through post-modern understanding of relationships between localities and their contexts. The research that was conducted in two primary schools in Slovenia is based on the symbolic notion of organisational culture. We explored what meanings are assigned to schools in public documents, during rituals and in teachers' and headteachers' narratives. The findings indicate the co-existence of two cultures and hence of two identities, 'the public' and 'the private', the former being closer to the corporate identity and the latter to multiple identities. The managers should be aware of both and should use the in-between space for on-going discussions and negotiations.

Key words: organisational culture, identity, globalisation, management

**Tanja Rajkovič,
Janez Prašnikar**

Technological, Marketing and Complementary Competencies Driving Innovative Performance of Slovenian Manufacturing Firms

The paper discusses innovative performance of firms and underlying competencies, namely technological, marketing and complementary. Competencies are regarded as networks of various capabilities and other firm assets and can be used for cross-industry comparisons. The study is based on a survey carried out among 50 established Slovenian manufacturing companies addressing competencies which they employ in their 65 distinct product lines. Three distinct seg-

ments of firms are established based on innovative performance indicators. Used are techniques of multivariate statistics, including cluster analysis and analysis of variance. The results imply that the most innovative firms simultaneously develop technological, marketing and complementary competencies. The implications of our findings are valuable to the firms aligning their competencies with their strategy, as well as to policy makers in technology following countries.

Key words: Technological, marketing and complementary competencies; innovative performance; technology leaders and followers; innovation policy.

**Mojca Prevodnik,
Roberto Biloslavo**

Managers and Leaders in Organizations of a Post-transition Economy

Managers and leaders are different figures within an organization but are also alike. During different stages of the organizational life cycle we sometimes need more manager-oriented people and at other times more leader-oriented people. However most of the time we need them both in order to achieve a balance within the organization. Slovenia is a post-transition economy, facing new challenges and opportunities therefore the need for leader-oriented people is expected to be huge. Nevertheless our research showed that in Slovenian profit and non-profit organizations, upper management positions have been occupied by manager-oriented people but at the same time a balance exists between the two roles. We also found out that managers and leaders perceive the success of their organisations in quite a similar way. An adapted Hickman's questionnaire together with a content analysis of subordinates' comments about how they perceive their organization was used to ascertain the differences between them and their superiors. By knowing how employees perceive their managers and how the latter perceive themselves and their organizations we can develop better approaches to management development in post-transition economies.

Key words: Manager, Leader, Post-transition economy, Slovenia

**Jaka Vadnjal, Jurij Bernik,
Andrej Baričič**

Some Aspects of the Health-Care Institutions Management in Slovenia

Not much has research has so far been done into the peculiarities of health-care organization management. The motivation was to explore the possible perspectives of the health-organization management system in comparison to other business forms. The hypotheses were tested through a questionnaire that was mailed to managers in health-care institutions. It has been confirmed to a certain degree that managers with a medical training background have different managerial scopes, oriented more to their own profession, including economics of their organization, need for enhanced knowledge and, their managerial style. The implications of the study are at two levels. The future design of training programs for top and middle management institutions will be influenced by the results and findings. At the other level, the implications are expected to arouse interest in the field of multidisciplinary education course design as well as some providing possible background for development of business consulting services in the field.

Key words: Health-care, management, leadership, education and training, consulting

**Mejra Festič, France Križanič,
Sebastijan Repina**

Natural Gas and Slovenian Economy

Article empirically investigates how intensive is the impact of natural gas prices on production by industries in

Slovenian economy. Natural gas price movements can help us in forecasting the movements in electricity, natural gas, steam, hot water supplies, the production of metals, textiles, leather, footwear, leather and fur products, clothes, the production of pulp, paper, cardboard and products from paper and cardboard, the production of products from rubber and plastic materials, processing industry and the production of furniture, the production of intermediary consumption products and recycling.

Key words: natural gas prices, gas quantities, production by industries.

**Jože Jesenko, Iztok Purič,
Jure Kovač**

Satisfaction of Organizers with the Educational Process at FOV UM and Nature of Work in Organizations Where They Are Employed

The system of education is an essential contributing factor in the development of any country. Particular importance rests on the shoulders of higher education, as it has a direct impact on the improvement of the competitiveness of national economy. This is why the research and planning of higher education is a key task no country should leave unattended. Unfortunately, Slovenia has been neglecting the field of expertise that deals with university level educational processes. Many questions still remain unanswered, especially in regard to understanding the degree of practical usefulness of knowledge in their subsequent line of work. The central subject of the article deals with the results of empirical research on the level of satisfaction of graduates from the Faculty of Organizational Sciences with regard to the educational process, from the viewpoint of practical application of knowledge and skills acquired during their education at the faculty. In addition, the article presents the results of the assessment of satisfaction of graduates with the position of employment and nature of work in organizations where they are employed.

Key words: organization, educational programs, satisfaction, organizers.

**Simona Šarotar Žižek,
Matjaž Mulej, Sonja Treven**

Well-being of Employees as a Key Factor in Transition to Innovative Society

The contemporary world is full of contradictions, including the essential problem of well-being of co-workers. Most troubles of this kind cannot be resolved with measures of the usual management and/or economic theory that have caused these troubles. Therefore, the question is raised about what could be done about the well-being of co-workers, if principles and measures of innovative business, social responsibility and requisite holism were used. In the paper the mentioned problem is discussed and a path toward the society of knowledge, innovation and affluence is indicated.

Key words: well-being, innovativeness, social responsibility, requisite holism

Dejan Kelemina

The Learning Organizations in Slovenian Economy

Due to turbulent and unpredictable environment the operations of companies and other organizations are becoming more and more complex. They must be flexible, innovative and adaptive to the consumer, which cannot be achieved only with the traditional economic capital, but enlightened managers today recognize the importance of intellectual capital and by recent studies also positive psychological capital. All forms of capital allow the sustainable competitive advantage. Because the area is very large, we will focus on knowledge as intellectual capital of company, which represents the total knowledge of company and plays

an important role by achieving company performance. Numerous organizations are nowadays being successfully transformed into learning organizations or companies and are therefore facing new challenges, improving constantly and fighting the competitors in order to take over a leading role in the branch. The aim of the Paper was to accentuate the importance and the role of knowledge in today's organizations through the management concept of the learning organization, which establishes new techniques connected with continual learning and enables companies' constant restructuring and adjusting. Through research we established the presence and spread of the concept of learning organization or its elements and furthermore differences in characteristics of the concept regarding the companies' respective size and ownership. The acquired results have been compared to research that acquired in the 2003 and we have determined the level of development in these years. Creation of organizations which are willing and able to learn will bring benefits to the whole economy and as a result to the society we live in.

Key words: knowledge, learning, learning organization, quantitative research, Slovenian economy.

**Tjaša Rupnik,
Roberto Biloslavo**

The Strategic Importance Culture in the Slovenian Food-Processing Industry

We are constantly in search of new solutions that could lead to greater success, both in the everyday life, as well as in the business world. Among these, one can certainly find the marketing culture, the importance of which has been growing fast lately. Its characteristics and dimensions help organisations to become more effective. In the past, it was extremely important to maximize profit, while today's companies focus their attention on the interaction between employees, on the social processes and open approach towards the consumer – client and on the needs and wishes of

the partners involved in the process (i.e. partnership marketing). Our research confirms that marketing culture has a positive impact on financial successfulness of the organisation.

Key words: marketing culture, company's success, organisation culture, relationships, food-processing industry.

Marko Radovan

Employment Characteristics and Participation in Formal and Non-Formal Adult Education

In this paper we examine the association of participation of the employed in education with their demographic characteristics and characteristics of their employment, such as: occupation; work position; organisational size; type of employment; and use of their writing skill at work. The findings indicate that main predictors of participation in edu-

cation are age, work position and organisational size. Moreover, it is confirmed that the significance of the observed factors varies in relation to the mode of education (formal, non-formal)

Key words: education of the employed, adult education, employment, formal education, non-formal education, career development

**Boštjan Berčič,
Aleksander Aristovnik**

Anticompetitive Practices in the Mobile Communications Sector

Telecommunications sector is characterized by oligopolistic market structure with one dominant player (erstwhile or extant state monopoly) and one or more smaller players. In the case of Slovenia, the dominant player is Mobitel d.d., while the smaller ones are Si.mobil d.d., TušMobil d.d. and some others.

From the competition protection's point of view (where there are three major areas of competition abuses, horizontal mergers, vertical and horizontal agreements and abuse of dominant position), the telecommunications sector is relatively unproblematic in the first two of these areas, but problems abound in the third area: abuse of dominant position. National competition authority (NCA) take care of all three kinds of abuses. In addition to this, telecommunications are also characterized by (ex-ante) industry regulation.

Purpose of this article is to describe typical anticompetition abuses that arise in telecommunications sector from the legal and economic point of view and point to the relevant formal tests that the NCAs are using in order to determine the presence or absence of certain abuses.

Key words: competition protection, industrial organization, regulatory economics, telecommunications, price/margin squeeze, predatory pricing, price discrimination, cross-subsidy, Article 82 EC, NCA

Donatorji izgradnje stavbe UM 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 POD JETJE GORNJA RADGONA p.o.

Trate 7, 9250 GORNJA RADGONA

KOPIRNICA DEU s.p.

Kidričeva 55a, 4000 KRANJ

KOVINAR d.o.o. Vitanje

Kovaška cesta 12, 3205 VELENJE

KRKA, d.d., Novo mesto

Šmarješka cesta 6, 8501 NOVO MESTO

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

Germova ulica 4, 8501 NOVO MESTO

LESNA Lesnoindustrijsko podjetje d.d.

Pod gradom 2, 2380 SLOVENJ GRADEC

LETNIK SAUBERMACHER d.o.o.

Sp. Porčič 49, 2230 LENART V SLOVENSKIH GORICAH

LINIJA - Rajko Flerin, s.p., Slikopleskar in črkoslikar

Britof 284, 4000 KRANJ

LJUBLJANSKE MLEKARNE d.d.

Tolstojeva 63, 1000 LJUBLJANA

LUKA KOPER d.d.

Vojkovo nabrežje 38, 6000 KOPER

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 Šlandra 10, 2000 MARIBOR

TERMO d.d. - Industrija termičnih izolacij

Trata 32, 4220 ŠKOFJA LOKA

TERMoeLEKTRARNA TOPLARNA Ljubljana d.o.o.

Toplarniška 19, 1000 LJUBLJANA

TOVARNA KLOBUKOV ŠEŠIR d.d.

Kidričeva 57, 4220 ŠKOFJA LOKA

TRIMO Inženiring in proizvodnja montažnih objektov d.d.

Prijateljeva 12, 8210 TREBNJE

UNITAS - Tovarna armatur d.d.

Celovška cesta 224, 1107 LJUBLJANA

USTANOVA SLOVENSKA ZNANSTVENA FUNDACIJA

Štefanova 15, 1000 LJUBLJANA

ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d.

Miklošičeva cesta 19, 1000 LJUBLJANA

ZVEZA RAČUNOVODIJ, FINANČNIKOV IN REVIZORJEV SLOVENIJE

Dunajska cesta 106, 1000 LJUBLJANA

ŽIVILA KRANJ - Trgovina in gostinstvo d.d.

Cesta na Okroglo 3, 4202 NAKLO

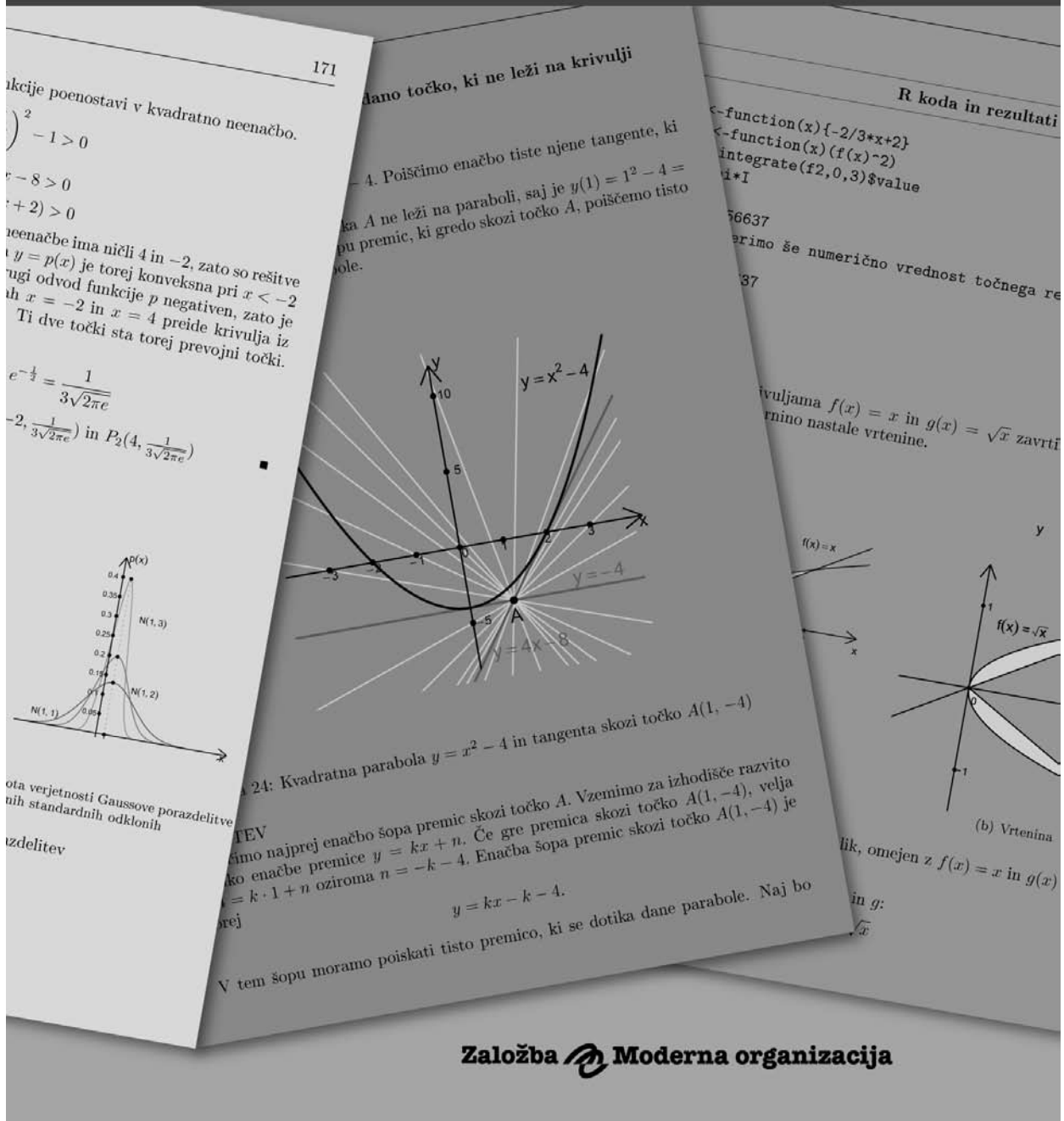
ŽITO GORENJKO d.d.

Rožna dolina 8, 4248 LESCE

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede
 Matevž Bren, Sergej Kapus, Anja Žnidaršič

MATEMATIKA

Naloge iz Analize I



UNIVERZA V MARIBORU - FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE



Kadrovanje

VESNA NOVAK



Založba Moderna organizacija

Navodila avtorjem prispevkov

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

- razprave: največ 45.000 znakov, vključno s presledki
- predlogi za prakso: do 30.000 znakov
- razmišljanja, informacije: do 10.000 znakov
- knjižne ocene, odmevi: do 5.000 znakov

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

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

Članek naj bo razčlenjen v oštevilčena poglavja. Naslovi članka, poglavij in podpoglavij naj bodo napisani z malimi črkami, da so razvidne kratice. Povzetek naj na kratko opredeli temo, ki jo obravnava prispevek, predvsem pa naj na kratko, jasno in čimbolj preprosto povzame poglavitne rezultate, zaključke, ugotovitve... prispevka. Splošne ugotovitve in misli ne sodijo v povzetek; uvrstite jih v uvod. Povzetek je namenjen predvsem bralcem, ki

listajo po reviji (ali pregledujejo izbrane povzetke iz baza podatkov) z namenom, da rezultate Vašega članka uporabijo pri svojem delu, na primer v raziskavi, pri pisanju diplome, magistrerja, doktorata, ... Na osnovi povzetka naj bi bralec presodil, ali se mu spleta prebrati (ali kopirati, natisniti, ...) cel članek. Povzetek zato ne sme biti neke vrste »preudvod«.

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

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

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

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

- "... v nasprotju z (Novak in Vajda, 1996:123) raziskava (Wilkinson et al., 2001:234) nakazuje, da ..."
- "... kot poročata Smith (2003) in Jankowski (2004) metodo uporabljajo za ..."
- "... kot ugotavljajo nekateri drugi avtorji (Zima 1999; Novak in Vajda, 1996; Wilkinson et al., 1993), številna podjetja ..."

Bibliografske podatke v seznamu literature navajajte na "harvardski način", kot to kažejo vzorci v nadaljevanju:

Članek v reviji:

- Novak, A. & Vajda, B.M. (1996). Effect of surface runoff water on quality measurement, *European Journal of Information Systems*, 31(4): 31 - 39. Zraven letnika v oklepaju navedite številko v letniku le, če se vsaka številka začne s stranjo 1. Če revija nima letnika, lahko navedete mesec ali drugo ustrezno oznako, na primer Poletje 1999.

Članek v elektronski reviji:

- Lynch T. & Szorenyi Z. (2005). Dilemmas surrounding information technology education in developing countries, *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Coun-*

tries, 21(4): 1-16, dosegljivo na: <http://www.ejisdc.org> (22.8.2005).

Knjiga:

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

Poglavje v knjigi:

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

Referat objavljen v zborniku konference:

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

Diploma, magistrerji ali doktorat:

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

Poročila, interni dokumenti, zakoni:

- ACM (1994) ACM SIGCHI Curricula for Human-Computer Interaction, The Association for Computing Machinery, New York.
- Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP), Ur.l. RS, št. 57/2000, 30/2001

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

- Banka Slovenije, Basel II – Nov kapitalni sporazum, dosegljivo na: <http://www.bsi.si/html/basel2/default.htm> (6.4.2005).

V literaturi ne navajajte internetnih naslovov (URL) brez drugih podatkov. Lahko pa se nanje sklicujete v besedilu ali v opombah na dnu strani. Podrobnejša navodila glede citiranja in navajanja literature so na <http://versita.com/science/business/organizacija/authors/>.

Predloženi prispevki naj bodo lektorirani. Prispevke v angleščini naj pregleda in jezikovno uredi lektor ali lektorica, ki mu/ji je angleščina materin jezik. Uredništvo s soglasjem avtorja lahko posreduje prispevek v lektoriranje. Stroške lektoriranja krije avtor.

Avtor mora predložiti pisno izjavo, da je besedilo njegovo izvorno delo in ni bilo v dani obliki še nikjer objavljeno. Z objavo preidejo avtorske pravice na Organizacijo. Pri morebitnih kasnejših objavah mora biti Organizacija navedena kot vir.

Naslov uredništva je:

Univerza v Mariboru
Fakulteta za organizacijske vede
Uredništvo revije Organizacija
Kidričeva cesta 55a
4000 KRANJ
e-pošta: Organizacija@fov.uni-mb.si
tel: 04 2374-226
faks: 04 2374-299
URL: <http://organizacija.fov.uni-mb.si/>

Prva slovenska revija za organizacijska in kadrovska raziskovanja in prakso. Revijo sofinancira Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije. Ponatis in razmnoževanje deloma ali v celoti brez pisnega dovoljenja nista dovoljena. Izdajatelj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Založba MODERNA ORGANIZACIJA, Kidričeva cesta 55a, KRANJ, telefon: 04 23 74 374,

telex: 04 23 74 299, E-pošta: organizacija@fov.uni-mb.si. Uredništvo revije: Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, naročniški oddelek: 04 23 74 295.

Letna naročnina: za pravne osebe za prvi naročni izvod 51 EUR, drugi naročni izvod 41 EUR, vsak nadaljnji 36 EUR, za posameznike 25 EUR. Cena posamezne številke je 9 EUR.

Na leto izide 6 števil. Grafično oblikovanje: Studio Design Demšar d.o.o.. Tisk: Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo, Tiskarna tehniških fakultet. Naklada 500 izvodov.

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