

R

Revija za  
Journal of

U

univerzalno  
Universal

O

odličnost  
Excellence

Junij 2015  
Letnik IV, številka 2  
ISSN 2232-5204



Fakulteta za  
organizacijske študije  
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204.

**Izdajatelj:** Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.

**Glavni in odgovorni urednik:** Boris Bukovec.

**Uredniški odbor:**

- Milan Ambrož - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija.
- Anca-Olga Andronic - Spiru Haret University, Romunija.
- Razvan-Lucian Andronic - Spiru Haret University, Romunija.
- Janez Gabrijelčič - Združenje rastoče knjige sveta, Slovenija.
- Annmarie Gorenc Zoran - University of South Florida, ZDA.
- Mirko Markič - Univerza na Primorskem, Slovenija.
- Matjaž Mulej - Univerza v Mariboru, Slovenija.
- Marija Ovsenik - Univerza v Ljubljani, Slovenija.

**Naslov uredništva:** Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto.

Izid publikacije je finančno podprla ARRS iz naslova razpisa za sofinanciranje domačih znanstvenih periodičnih publikacij.

© Copyright Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu. Vse pravice zadržane.

## **Kazalo**

### **Rok Ovsenik, Domen Kozjek**

Vrednote generacij 17

### **Tanja Šalamon, Maja Meško**

Vpliv dejavnikov na ravni podjetja in dejavnosti na plačilno disciplino podjetij 33

### **Dejan Jug**

Etičnost razmišljanja in etika skrbi v zdravstveni negi 47

### **Maja Dobnik**

Univerzalna odličnost – vzgoja, izobraževanje in vseživljenjsko učenje 56

## **Dodatek**

### **Andrea Garlatti, Luca Brusati, Paolo Fedele**

In Search of Horizontal Government: Insights on joining up municipalities A1

### **Egon Prijon, Lea Prijon**

The Impact of Exogenous Factors on Business Elite's Formation: Comparing Societies A12

## Vrednote generacij

Rok Ovsenik\*

Alma Mater Europaea, Gosposka ulica 1, 2000 Maribor, Slovenija  
rok.ovsenik@gmail.com

Domen Kozjek

Mercator d.d., Dunajska cesta 107, 1000 Ljubljana, Slovenija  
domen.kozjek@telemach.net

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Ko smo raziskovali vrednote, so nas še posebej zanimala vprašanja, ki zadevajo moralno odgovornost generacije, njeno pripadnost organizaciji in duhovno rast. Odprli smo tudi vprašanje ali so moralne vrednote generacije Z nadgradnja generacije Y.

**Namen:** Želeli smo identificirati poglobitvene razlike med vrednotami generacij, da bi tako lahko prispevali k boljšemu sporazumevanju med generacijami.

**Metoda:** Kot metodo smo uporabili enosmerno analizo variance, box test, multivariatni test, Pillai's trace statistiko, Post hoc test LSD, PCA analizo – metodo glavnih komponent, faktorsko analizo, Barlettov test enakosti varianc, KMO test parcialnih korelacijskih koeficientov in metodo rotacije.

**Rezultati:** Raziskava pokaže, da obstaja med vrednotami generacij signifikantna razlika.

**Organizacija:** Z vrednotnimi razlikami se bodo morali soočiti menedžer na ravni organizacij in jih pri načrtovanju dela upoštevati.

**Družba:** Za boljše odnose v družbi bo potrebno vrednotne razlike preučiti, uskladiti ter generacije motivirati za gradnjo mostov med njimi.

**Originalnost:** Te vrste raziskave v Sloveniji še nismo zasledili.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskava se je fokusirala zgolj na vrednotne razlike med generacijami. Njeno nadgradnjo pa bo vsekakor pomenila raziskava, usmerjena v modeliranje ustreznih rešitev, ki bi prispevale k homogenizaciji družbe in boljšemu razumevanju v njej.

**Ključne besede:** vrednote, generacije, odnosi, osebnost, moralnost, življenjsko okolje.

## 1 Uvod

Vrednote usmerjajo naše življenje. Na njih gradimo vrednostne sodbe. V hitrem tempu življenja malokdaj razmišljamo o tem, katere vrednote živimo. Različni avtorji jih definirajo različno. Kluckhon v (Musek, 2000) in Giddens (1993, str.38) označujeta vrednote kot pojmovanje zelenega in pravičnega. C. Goldstein (v Kren – Obrhan, 1995, str.86) meni, da zdravo osebnost vodi en sam motiv: skladno uresničevanje osebnih želja v realnih možnostih življenjskega okolja. Prepričanja o tem, kaj je vredno, so za vsako okolje različna. Različna je tudi zaželenost, moralnost, etičnost in smiselnost dejanj.

\* Rok Ovsenik.

Prejeto: 5. maj 2015; revidirano: 12. maj 2015; sprejeto: 18. maj 2015.

## **2 Znanstvena misel o vrednotah**

### **2.1. Etimološke opredelitve**

Musek (ib.) vrednote označi kot relativno trajna poimenovanja s cilji in pojavi, ki jih visoko cenimo, ki usmerjajo naše interese in vedenja ter jih zaradi tega poimenujemo življenjska vodila. Ne le, da vplivajo na naše odločitve, vplivajo tudi na naše opredelitve in so pomembne zlasti pri dolgoročnih življenjskih usmeritvah. Pogačnik (2002) razume vrednote kot ustrezno motivacijsko strukturo in kognitivno predelano motivacijsko usmerjenost. Bardi in Schwartz (2003) jih označita kot verovanje, prepričanje, spoznavne strukture, ki so tesno povezane s čustvi. Nanašajo se na zelene cilje in presegajo omejene okoliščine in akcije.

Vrednote torej uporabljamo kot merila izbir, ocenjevanj dejanj in dogodkov in jih opredelimo kot temeljna prepričanja o tem, kaj je dobro. Razumemo jih kot standarde, ki vključujejo poštenost, integriteto, sočutje, pogum, odgovornost, čast, domoljubje in spoštovanje. Vrednote so vodila, po katerih uravnavamo življenje in odnose z drugimi.

Vsak individuum si ustvari svoj sistem vrednot. Tudi družba in generacije. Na vrednotah temeljijo družbene norme, bodisi kot zapisana ali nezapisana pravila obnašanja, s katerimi je povezana tudi morala (Musek & Pečjak, 2001, str. 92).

Giddens trdi, da se med posameznimi kulturami razlike kažejo kot vrednostne usmeritve, ki imajo pomemben vpliv na življenje in kulturo. Sistem skupnih vrednot in prepričanj ustvarja skupno identiteto med udeleženci socialne mreže, ki temelji na občutku pripadnosti (Ovsenik, Ambrož, 2010, str.52). Že Aristotel (Kvas in Naka, 2004, str.9) je kombinacijo znanja, spretnosti in moralne odgovornosti poimenoval vrednota.

### **2.2 Vrednote skozi čas**

Odraščali smo v različnih časovnih razdobjih, različni dogodki in odkritja so zaznamovali našo preteklost, naše vrednote in ustvarjali medgeneracijske jezove. Zgodba je stara kot človeštvo. Toda kulturne razlike, ki jih ustvarjajo pomembni dogodki okolja, se vpletajo v način življenja generacij. Razvite družbe napredku z razvojem vrednot sledijo, v manj razvitih povzročajo nasprotja, frustracije in nemoč. Povsod, tako na delovnem mestu, kot v domu za stare, kljub istemu cilju, različne vrednote eskalirajo v konflikte in probleme.

Živo bitje ravna po svojih vrednostnih pravilih. Ta pravila znotraj strok in poklicev oblikujejo profesionalno etiko. Vrednote oblikujejo naše obnašanje in delo. Bogata paleta osebnih in organizacijskih vrednot, ki jih živimo in upoštevamo v delovnem procesu, pripomore k odličnosti delovanja. Oblikuje tudi razlike med generacijami.

Prav ta problem so obravnavali znanstveniki na srečanju Council of conscience v Švici, 2009. leta (zbralo se jih je več kot tisoč). Javno so se opredelili za zlato pravilo osnovnih postulatov možnega preživetja. Polarizacija, ki je obeležena z močjo, ki ni v ravnotežju z neskončno komunikacijsko povezanostjo sodobnega sveta, so menili, kaže, da imajo katastrofe praviloma

domino značaj. Uporabili so postulate: nedotakljivost in spoštovanje vsakogar, poštene informacije mladim in učenje empatije in altruističnega odnosa.

Guruji modernega verovanja navajajo sočustvovanje kot nekaj, kar je vredno občudovanja, hkrati pa identificiramo dejstvo, da kapitalistična, tekmovalna in individualistična ekonomija zanika sočustvovanje in na prvo mesto postavlja sebe. Še več, pozitivisti trde, da je znanost edini kriterij resnice in da je egoizem zapisan v naših genih. Altruizem naj bi bil v današnjem času nenaravna iluzija.

Toda, naši možgani so možnost negovanja drugega človeka nasledili od toplokrvnih sesalcev, ki ne skrivajo radikalne odvisnosti od ljubezni. Torej, altruističnega obnašanja ljudi ne moremo omejiti izključno na svoje gene. Ghandi (TV intervju 2012) je zapisal, da nam je potrebna sprememba, še več, če jo želimo doživeti, moramo sprememba postati sami, - imamo naravno sposobnost tako za sočutje, kot za okrutnost.

Vrednote 21. stoletja so se spremenile. Razlik se zavedamo vsi. Priče smo medgeneracijskemu konfliktu, ki slabi komunikacijo, ogroža sodelovanje in izpodmika možnost inovativnega medgeneracijskega sodelovanja. Medgeneracijske razlike ovirajo sodelujoče delo. Motivacije, kot integrativnega sredstva, ki bi zadovoljil vse generacije, pa ne znamo vzpostaviti.

### **2.3 Okolje kot humus vrednot**

Živimo v času, ko je vpliv globalizacije na spremembe, ki jih le ta povzroča v človekovem življenju in ustvarjanju, izjemno velik. Ne samo dejstvo, da svet postaja ogromna nakupovalna ulica, kjer posameznik lahko dobi vse v vsakem trenutku in po vsaki ceni, temveč tudi dejstvo, da se rušijo meje, povzroča, da vse več kultur in narodov postaja nova skupnost. To dejstvo zahteva novo paradigmo razumevanja vrednot.

Če smo še včeraj trdili, da v tej skupnosti (EU), verjamemo v eno denarno valuto in v eno gospodarstvo (kar je že samo po sebi povzročilo šok), danes lahko ta dejstva relativiziramo. Vse pogosteje srečujemo zapise, v katerih se pojavlja sum v ta cilj. Ob tem se srečujemo še s šokom vrednot, ki ga ob povečanem številu informacij in hitri IKT, povzroča tehnični napredek. Statistika beleži pad rodnosti. Izjema v evropskem okolju je Albanija. Leta 2050 bo na našem planetu po vseh prognozah sodeč živelo 8,8 milijarde ljudi, toda evropljanov bo 100 milijonov manj, kot jih je bilo leta 2000. Več kot polovico žensk, starih do 32 let ne namerava imeti otrok, ker dajejo prednost karieri. Posledice izumrtja bele rase bodo primerljive kugi v 14. stoletju, ki je za tretjino zdesetkala evropsko prebivalstvo. V Evropi bo že leta 2025 potrebno milijon in pol strokovnjakov informacijske tehnologije z drugih kontinentov. (Ovsenik, M. in ostali, 2012, str.6)

Vrednota »otrok« je očitno zamenjala vrednoto delo, ki mu podrejamo svoje osebno življenje. Ne razmišljamo o tem, da je človek tudi čustveno in socialno bitje. Tega se tudi menedžerji,

ki delegirajo naloge neosebno, ne zavedajo. Prav tako se tega ne zavedajo generacije, ki delajo za ali s starimi.

Srečujemo se torej z demografskim šokom, ki vpliva na šok vrednot. Če je vrednota idealna konstanta etičnega kodeksa in pomeni pomemben del njegovih trajnih življenjskih opredelitev, pomeni, da so vrednote osnova prepoznavanja osebne identitete (Nastran-Ule, 1993). Večina nosi v sebi naravni občutek, da je vredno živeti, da je osciliranje med dobrim in slabim normalno, da kultura formira vsebine in ideale, na katere se človek navezuje. V vrednotah se zrcali vse, kar je človeku vredno, dragoceno in sveto. (Ovsenik, M. in ostali, 2012, str. 8)

V naši kulturi je vrednota mladost. Pa starost? Doživljamo starost kot čas, ki je letom vtisnil brazde modrosti? Kot čas, ki pomeni bogastvo izkušenj? Jo doživljamo kot čas, ko je človek bolan, ko postaja breme sebi, okolju in strošek družbi? Gre za način razumevanja presoje vrednotenja o tem, kaj je vredno. (Ovsenik, M. in ostali, 2012, str.9)

Raziskave kažejo, da je vrednotni sistem v isti kulturi zelo podoben, da osebno in socialno vedno nastopa v kulturnem kontekstu v okviru interakcije posameznika z okoljem.

Če govorimo o osebni krizi vrednot, ta kriza prerašča v etično krizo na družbeni ravni. Etični padci v okolju ne hrabrijajo za samokritičnost in za pripravljenost soočanja. Vrednote, kot esencialni del etike, bazirajo na srcu in na pameti. Na dobroti, ljubeznivosti, na emocionalni inteligenci in socialnem učenju. Vseživljenjsko učenje zadeva vrednotna in etična soočanja. Ne beležimo neetičnih področij. Tako, naprimer, za zagotavljanje zdravja potrebujemo zdravila, ki so hkrati pomoč za zdravje in hkrati strup za organizem; ali energije, ki so hkrati nujne za življenje in hkrati življenje uničujejo.

## **2.4 Dileme vrednot**

Govorimo o vrednotni zbirki, ki povzroča spremembo paradigme. Capra, F. (2002, str. 112) jo je poimenoval točko preobrata, ki je potrebna, da bi mogli obvladati spremembe. Svet se spreminja, spreminjajo se vrednote, spreminja se razumevanje vrednot. Partikularno razumevanje vrednot nas izziva k novim opredelitvam: glede kloniranja, sprememb spola (Cerar, M., 2011). Potrebujemo prevrednotenje vrednot ali le pogled vase? V globino? Če starost ni vrednota, ali dajemo na etični ravni ustrezen odgovor? Kakšne so naše maksime? Je pomoč drugemu še vrednota? Kaj je s tabu temami? Ali misel še vzpodbudi pozitivno vibracijo, ki ustvarja magnetizem in se razprostere po prostoru, ko opravimo neko delo? Se subtilne energije odzivajo na ravni psihe, ko nekoga prizadenemo? Se skušamo učiti pozitivnega učenja? Iščemo znanje kot stimulacijo za pozitiven odziv? Kriza je izziv, ki zahteva odgovor. Tudi osebna. Najti moramo prava znanja in prave vrednote.

Etika emocionalnih predstav dobiva kulturni in vrednotni predznak. (Cerar, ib.) Kozmos funkcionira na ravni akcija-reakcija. Zato je potrebno izostriti pogled na vrednote in na imperitive, ki nas bodo vodili k cilju, da bi v procesu samopotrditve delali to, v kar

verjamemo. Neetična vedenja skrivamo s površnimi opravičili (npr. saj vsi delajo tako). Toda, kompleksnost okolja zahteva vrednotne temelje. Kant je trdil, da skozi dualizem prehajamo v duhovno stanje. Govorimo o krizi duha. Tudi med Slovenci. Rojeni na prepihu narodnih kultur smo vedno veljali za narod bistrih državljanov. Toda kriza duha danes odpira vprašanje, ali je plemenito, dobrosrčno delovanje še vedno vrednota. Ali je starost zares samo obremenjujoča perspektiva za človeka, ki se stara in za družbo, v kateri se stara. Poraja se vprašanje, ali je star človek res izključno motnja in strošek.

## **2.5 Družbena paradigma razumevanja generacijskih vrednot**

Potrebno bi bilo razčleniti pogled na kompleksno situacijo življenja – od otroštva do starosti. Starost se ne zgodi naenkrat. Gre za proces dolgega razdobja malih izgub in možnost zgodnjih poslabšanj kognitivne funkcije. Človeški geni imajo v starosti manjšo vlogo kot v mladosti. Bolj navzoče v miselnem procesu z leti postaja genetsko nasledstvo. Geni so fleksibilni, svoje delovanje vzpostavljajo v določenih življenjskih okoliščinah. Kot pomemben dejavnik se pokaže vzgoja, ki s pridobljenimi vrednotami vpliva na to, kako se človek obnaša, ko stari. Gre za zavestno soočanje posameznika s potrebo po psihofizični aktivnosti in z deviantnim odnosom do negativnih izbir (opojne substance, teža, prehrana) (Ovsenik, M. in ostali, 2012, str.4). Pomembno vprašanje je torej, ali so stari vrednota ali družbeni strošek. Za civilizirano družbo stari ne pomenijo izključno stroška. Družba od njih dobiva. Poudariti velja zanikane vrednosti in znanja starih, ki so pomemben del človeškega kapitala podjetij in organizacij, katere so soustvarjali in katerih razvoj so nemalokrat iniciirali. Družba znanja z nerazumnimi potezami nepovratno zanika in izgublja pomemben del človeškega kapitala starih in s tem možnost razvijanja vitalnosti z doprinosi človeškega in socialnega kapitala. Paradigmo izključenosti in marginalnosti starih bo treba ponovno postaviti v fokus raziskovanja. Nove možnosti je mogoče iskati v reintegracijah v organizacije, katerim so stari posvetili življenje. Potrebno jih bo povprašati po nasvetih, po njihovem mnenju. Glede na to, da se to ne dogaja, se stari umikajo iz družbenega življenja in zapadajo v latentno stanje. Namesto, da bi produktivno doprinašali, postajajo družbeni strošek. Z nekaj znanja IKT, ki bi ga lahko posredovali mlajši, bi stari aktivno živeli in ustvarjali dalje.

Družbena skupnosti mora, če želi zagotoviti medgeneracijsko konstruktivno sodelovanje, usmeriti pozornost v zagotovitev tistih vrednot, ki bodo starega človeka in njegov stil življenja spet postavili na spoštljivo mesto. Daljša življenjska doba, ki jo opredeljujemo kot rezultat znanosti, napredka družbenega blagostanja in osveščanja starih, mora postati obdobje nove in pričakovane boljše kakovosti življenja. Star človek, njegovo delo, mora v družbeni zavesti predstavljati vrednoto. Sicer bomo priča borbi vrednot med generacijami. Že sedaj smo pogosto priča takim dogajanjem. V procesu prevrednotenja stare vrednote ugašajo, nove se še niso oblikovale. Ta neprekinjen proces opazujemo in spremljamo skozi različne generacije in generacijske revolucije. Z generacijskimi razlikami se bomo soočili šele, ko bomo poznali potrebe in vrednote različnih generacij. Generacijska slika, glede na leto rojstva, utemeljuje pet tipov generacij, ki temelje na karakteristikah in vrednotah osebnosti (Brečko, 2002, str.48). Gre za generacije: veteranov (1922 – 1943), baby boom generacijo

(1944 – 1960), generacijo X (1961 – 1980), generacijo Y (1981 – 1990) in generacijo Z (rojeni v 90. letih preteklega stoletja).

Generacija veteranov: več kot polovica svetovne populacije, starejše od 50 let, spada v to kategorijo. Nanjo je vplivala povojna gradnja sveta. Značilno zanje je, da so pripadniki kolektivnemu delu, zvesti, cenijo kolektivizem, pripadnost in družbene institucije. Obveznost postavljajo pred užitek, so odlični mentorji z dovolj znanja in izkušenj.

Baby boom generacija: pripadniki te generacije, so vrednote oblikovali v času gospodarske rasti, optimizma in razvoja (polet v veselje, kontracepcija). Zaznamovali so jih prvi znaki krize, četudi so njihove vrednote podobne vrednotam generacije veteranov – zavzeto delo, zaposlitev, osebno prizadevanje in visoka cena timskega dela, je zanje vendar značilno, da so optimistični in da praviloma ostajajo vse življenje v isti organizaciji.

Generacija X: zaznamovalo jo je osamljeno otroštvo. Starši so gradili kariere, si prizadevali za ekonomski standard in za otroke niso imeli časa. To je vplivalo na razvoj njihovih vrednot, ki se kaže kot razpad vrednot. Posledica je ogromen porast ločitev, soočanje z nasiljem v šolah, vse več prikazov nasilja in vojn v medijih, zlomi borze, brezdomstvo, problemi okolja, nuklearne nesreče in AIDS. Tradicionalne vrednote v tej generaciji izginjajo. Predstavniki generacije X ne želijo stalnih zaposlitev, želijo dobre pogoje za delo, so konkurenčni na trgu delovne sile. Strogo ločijo zasebno od poslovnega, več časa namenjajo družini, prostemu času in hobijem. V delu iščejo zadovoljstvo, želijo fleksibilni delovni čas, pogosto so samostojni podjetniki.

Generacija Y: ta generacija je še vedno neznanka, ki vrednote šele oblikuje. Od malih nog je izpostavljena številnim informacijam, iz tega izhaja tudi potreba po nenehni novi zabavi, tudi na delovnem mestu. Predstavniki generacije Y zahtevajo višje plače, so izraziti individualisti, ki zahtevajo ogromno svobode pri delu, najraje delajo na projektih. Znanja in sposobnosti razvijajo samostojno, usmerjajo se na tista, ki imajo vrednost na trgu dela in ki povečujejo njihovo kakovost življenja. Ne želijo prevzemati odgovornosti za druge, niso deloholiki, bolj cenijo osebno izražanje in raznovrstnost kot vertikalno napredovanje.

Generacija Z: imenujejo jo tudi mrežna generacija. So wannabe umetniki, to so zgodovinarji s pomočjo wikipedie, kolumnisti s pomočjo blogov, programerji s pomočjo mysky in myspace, manekeni. Čas preživljajo na spletu, imajo online identitete (96% je aktivnih na omrežju), med seboj so zelo povezani, želijo aktivno sodelovati v vsem, kar vpliva na njihovo življenje. So ekspresivni, originalni, digitalni umetniki. Življenje jim predstavlja umetniško polje, želijo interaktivnost, socialne interakcije, zavračajo obsežna branja, hitro preusmerjajo pozornost, vendar so osveščeni, kar zadeva avtentičnost informacij. Njihove mreže so virtualne, hibridne. Spremenili bodo način potrošnje in komunikacije. Emocionalno so odprti, mobilni, učijo se z raziskovanjem, pozornost posvečajo kinestetiki. Prednost dajejo delu in učenju po lastni izbiri. Prav ta, večkrat navajana raznolikost nas je spodbudila, da smo z raziskavo skušali ugotoviti, kakšne vrednote zasledimo v naši raziskovani populaciji.



### 3 Raziskava in razprava

#### 3.1 Komentar raziskave

Tematika vrednot izziva vedno nove dileme. Odločili smo se, da bomo v raziskavi, v katero smo zajeli 810 respondentov, raziskali, kako so vrednote zastopane med raziskovano populacijo. 38% jih živi s partnerjem, 19,8% je ločenih, 18,5% je poročenih, 22,2% samskih in nekaj več kot 1% vdovcev.

Raziskovali smo ali se zavest o moralni odgovornosti povečuje z mlajšimi generacijami, ali sta pripadnost organizaciji in duhovna rast v neposredni v neposredni zvezi z generacijo Baby boom in ali je generacija Z informacijska nadgradnja generacije Y.

H1 Zavest o moralni odgovornosti se povečuje z mlajšimi generacijami

H2 Pripadnost organizaciji in duhovna rast sta v neposredni zvezi z generacijo Baby boom

H3 Generacija Z informacijska nadgradnja generacije Y

Spodnji tabeli prikazujeta frekvenčne porazdelitve glede na spol in status anketirancev.

Tabela 1: Spol

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Moški	370	45,7	45,7	45,7
Ženski	440	54,3	54,3	100,0
Total	810	100,0	100,0	

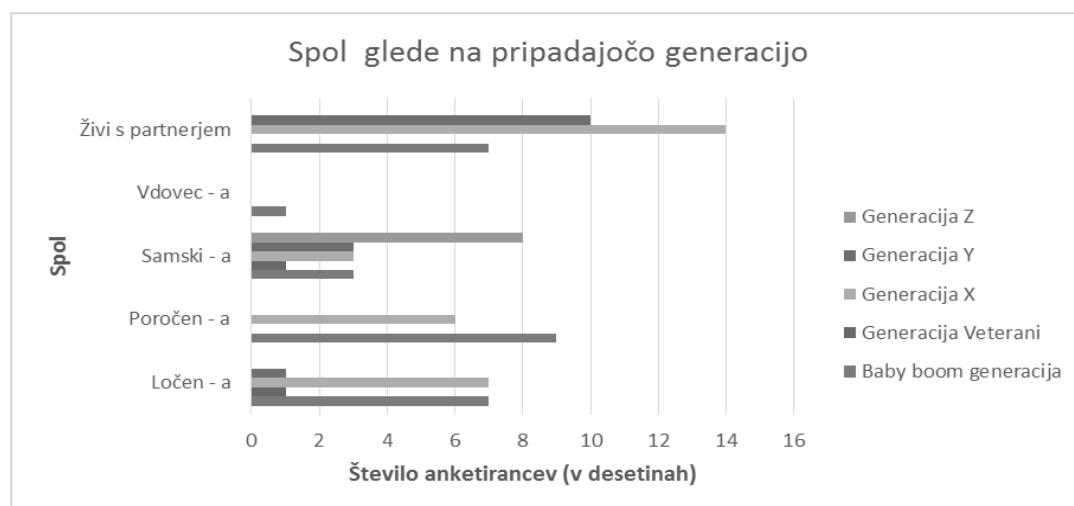
Tabela 2: Status

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Živi s partnerjem	310	38,3	38,3	38,3
Ločen - a	160	19,8	19,8	58,0
Poročen - a	150	18,5	18,5	76,5
Samski - a	180	22,2	22,2	98,8
Vdovec - a	10	1,2	1,2	100,0
Total	810	100,0	100,0	

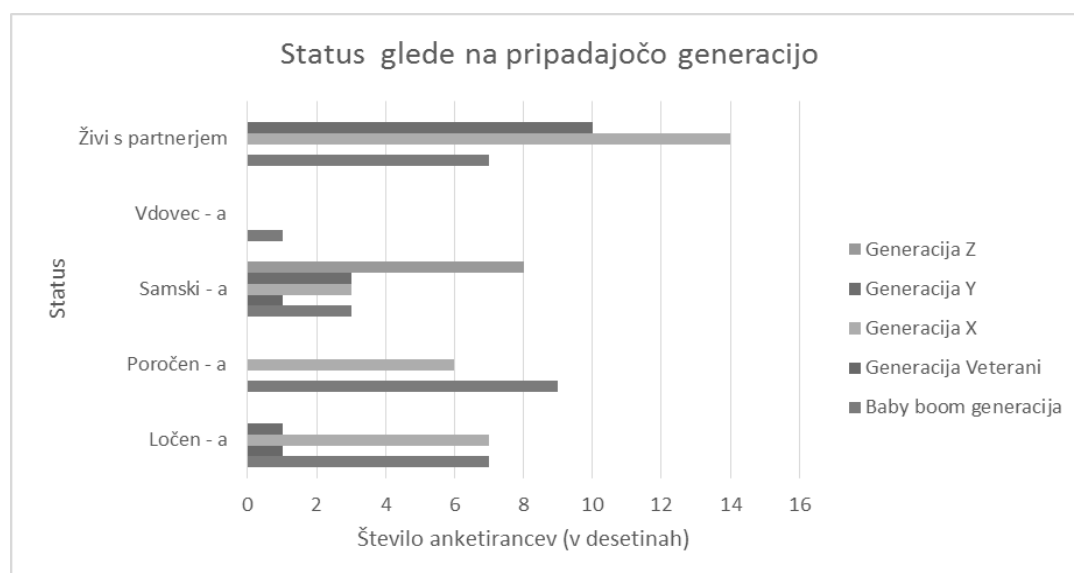
Tabela 3: Starost (Generacije) vsebuje klasifikacijo anketirancev glede na generacijo kateri pripadajo. Generacijski razredi so narejeni na podlagi odgovorov o starosti anketirancev. Tabela kaže, da je največ respondentov, predstavnikov generacije X in baby boom, manj kot petina je generacije y, še manj veteranov, generacija z je zastopana v deležu 9,9%.

**Tabela 3:Starost (Generacije) 1**

	Starost v letih	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Generacija Z	do 23	80	9,9	9,9	100,0
Generacija Y	24 - 33	140	17,3	17,3	17,3
Generacija X	34 - 53	300	37,0	37,0	54,3
Baby boom generacija	54 - 69	270	33,3	33,3	87,7
Generacija Veterani	nad 70	20	2,5	2,5	90,1
Total		810	100,0	100,0	



Slika 1: Spol glede na pripadajočo generacijo



Slika 2: Status glede na pripadajočo generacijo

Uporabili smo metode kvantitativne statistike – faktorsko analizo in regresijsko analizo.

### 3.2 Zavest o moralni odgovornosti

Za raziskovanje ali se zavest o moralni odgovornosti povečuje z mlajšimi generacijami smo uporabili enosmerno analizo variance (One way Anova). S testom enakosti varianc smo želeli ugotoviti, ali so variance med odgovori glede na generacijo homogene.

Tabela 4: Test enakosti varianc - Moralna odgovornost

Lavenova statistika	df1	df2	Sig.
2,048	40	760	,096

ANOVA test ovrže hipotezo (Sig. > 0,05), da med generacijami, glede na odvisno variabla (Moralna odgovornost), obstajajo statistično signifikantne razlike.

Tabela 5: Test ANOVA - Moralna odgovornost

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Med skupinami	5,036	40	1,259	,711	,587
V skupini	134,544	760	1,770		
Skupaj	139,580	800			

Spodnja tabela prikazuje »Post Hoc« test. Razberemo, da se razlika povprečja odgovorov iz generacije v generacijo zmanjšuje. To razberemo tudi iz spodnjega grafikona. Ne glede na to hipoteze ne moremo potrditi, namreč vse razlike so statistično neznačilne.

Tabela 6: Post Hoc Test – Moralna odgovornost

LSD

(I) Starost (Generacije)	(J) Starost (Generacije)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Generacija Y	Generacija X	-,12381	,43065	,775	-,9815	,7339
	Baby boom generacija	,17989	,43820	,683	-,6929	1,0526
	Generacija Veterani	,64286	1,00579	,525	-1,3603	2,6461
	Generacija Z	-,60714	,58970	,306	-1,7816	,5673

Torej je moralna odgovornost, ne glede na to, kateri generaciji respondenti pripadajo, dokaj homogena. To navaja k zaključku, da bi se, ob ustrezni mediaciji, generacije uspele medosebno povezati in dosežati sinergične učinke.

V nadaljevanju smo raziskali:

### 3.3 Pripadnost organizaciji in duhovna rast sta v neposredni zvezi z generacijo Baby boom.

Za raziskovanje, ali sta pripadnost organizaciji in duhovna rast v neposredni zvezi z generacijo Baby boom smo uporabili statistično metodo MANOVA. Box test je pokazal, da gre za homogenost varianc med variablami.

Tabela 7: Box Test

Box's M	7,333
F	,759
df1	9
df2	5852,584
Sig.	,655

Multivariantni test pokaže, da gre za statistično značilne razlike med generacijami in kombinaciji varibel Pripadnost in Duhovna rast. Spremljamo Pillai's Trace statistiko – vrednost sig. 0,01 (referenčna vednost < 0,05).

Tabela8: Multivariantni test

Effect		Value	F	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,907	365,368 <sup>b</sup>	,000
	Wilks' Lambda	,093	365,368 <sup>b</sup>	,000
	Hotelling's Trace	9,743	365,368 <sup>b</sup>	,000
	Roy's Largest Root	9,743	365,368 <sup>b</sup>	,000
Starost Generacije	Pillai's Trace	,305	3,418	,001
	Wilks' Lambda	,711	3,494 <sup>b</sup>	,001
	Hotelling's Trace	,386	3,568	,001
	Roy's Largest Root	,317	6,029 <sup>c</sup>	,000

Tabela 9: Test medsebojne primerjave variabel Pripadnost in Duhovna rast

Source	Dependent Variable	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	Pripadnost	3,812	2,075	,092
	Duhovna rast	8,381	4,527	,002
Intercept	Pripadnost	500,674	272,493	,000
	Duhovna rast	619,162	334,447	,000
Starost Generacije	Pripadnost	3,812	2,075	,092
	Duhovna rast	8,381	4,527	,002
Error	Pripadnost	1,837		
	Duhovna rast	1,851		
Total	Pripadnost			
	Duhovna rast			
Corrected Total	Pripadnost			
	Duhovna rast			

Test medsebojne primerjave variabel Pripadnost in Duhovna rast primerja razlike med vsako variblo in generacijo. Gre za test ANOVA. Variabla pripadnost je statistično neznačilna ( $p > 0,05$ ), Variabla Duhovna rast pa kaže, da gre za razlike, ki niso nastale slučajno, ampak so vpliv sprememb v mišljenju generacije (oz. anketirancev).

V nadaljevanju spremljamo odklone s »post hoc« testom LSD (metodo najmanjših odklonov).

Tabela 10: Test LDS

Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	
Pripadnost	Generacija Y	Generacija X	,2429	,43873	,582
		Baby boom generacija	,2169	,44642	,628
		Generacija Veterani	1,6429	1,02466	,113
		Generacija Z	-,9821	,60076	,106
	Generacija X	Generacija Y	-,2429	,43873	,582
		Baby boom generacija	-,0259	,35958	,943
		Generacija Veterani	1,4000	,98992	,161
		Generacija Z	-1,2250*	,53937	,026
	Baby boom generacija	Generacija Y	-,2169	,44642	,628
		Generacija X	,0259	,35958	,943
		Generacija Veterani	1,4259	,99335	,155
		Generacija Z	-1,1991*	,54564	,031
	Generacija Veterani	Generacija Y	-1,6429	1,02466	,113
		Generacija X	-1,4000	,98992	,161
		Baby boom generacija	-1,4259	,99335	,155
		Generacija Z	-2,6250*	1,07162	,017
	Generacija Z	Generacija Y	,9821	,60076	,106
		Generacija X	1,2250*	,53937	,026
		Baby boom generacija	1,1991*	,54564	,031
		Generacija Veterani	2,6250*	1,07162	,017
Duhovna rast	Generacija Y	Generacija X	,1810	,44039	,682
		Baby boom generacija	-,9524*	,44811	,037
		Generacija Veterani	-,7857	1,02854	,447
		Generacija Z	-1,6607*	,60303	,007
	Generacija X	Generacija Y	-,1810	,44039	,682
		Baby boom generacija	-1,1333*	,36094	,002
		Generacija Veterani	-,9667	,99366	,334
		Generacija Z	-1,8417*	,54141	,001
	Baby boom generacija	Generacija Y	,9524*	,44811	,037
		Generacija X	1,1333*	,36094	,002
		Generacija Veterani	,1667	,99710	,868
		Generacija Z	-,7083	,54770	,200
	Generacija Veterani	Generacija Y	,7857	1,02854	,447
		Generacija X	,9667	,99366	,334
		Baby boom generacija	-,1667	,99710	,868
		Generacija Z	-,8750	1,07567	,419
	Generacija Z	Generacija Y	1,6607*	,60303	,007
		Generacija X	1,8417*	,54141	,001
		Baby boom generacija	,7083	,54770	,200
		Generacija Veterani	,8750	1,07567	,419

Ugotovimo, da so dejanske razlike aritmetičnih sredin med (glede na variabla Pripadnost) med Baby boom generacijo in ostalimi generacijami največje, vendar razlika statistično ni značilna. Enako velja tudi za variabla Duhovna rast. Zaradi statistično značilne razlike med generacijami (multivariantni test)  $p = 0,01$ , ter tudi dejansko ugotovljenimi razlikami med aritmetičnimi sredinami posameznih generacij hipotezo potrdimo.

### 3.4 Generacija Z - informacijska nadgradnja generacije Y

Za raziskovanje ali je generacija Z –informacijska nadgradnja generacije Y smo uporabili statistično metodo enosmerne analize variance (One way ANOVA) in faktorsko analizo - PCA metodo. Test enakosti varianc je pokazal, da so variance med odgovori, glede na generacijo, homogene, zato smo nadaljevali z analizo.

Tabela 11: Test enakosti varianc – Poznavanje sodobne informacijske tehnologije

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,823	40	760	,063

ANOVA test potrди hipotezo (Sig. > 0,05), da med generacijami, glede na odvisno variabla (Poznavanja sodobne informacijske tehnologije), obstajajo statistično signifikantne razlike.

Tabela 12: Test ANOVA - Poznavanje sodobne informacijske tehnologije

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	33,116	40	8,279	5,195	,001
Within Groups	121,106	760	1,594		
Total	154,222	800			

Gre za očitne premike na področju poznavanja tehnologije iz generacije v generacijo, kar pravzaprav ni presenečenje. Za potrditev zadnje hipoteze smo izvedli tudi faktorsko analizo, natančneje PCA analizo. Gre za metodo glavnih komponent. S to metodo smo želeli ugotoviti skrite komponente, ki bi lahko natančneje pojasnile, kaj najbolj zaznamuje generacijo Z. Ugotovitve smo primerjali s teoretičnimi trditvami generacije X.

### Faktorska analiza

Tabela 13: KMO in Bartlettov test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,752
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	221,717
	df	300
	Sig.	,004

Izvedli smo Bartlettov test enakosti varianc med K vzorci in KMO test parcialnih korelacijskih koeficientov.

Pregled Bartlettovega testa o enakosti varianc med vzorci kaže, da so variance med vzorci različne ( $p < 0,04$ ). Tudi KMO test nakazuje, da je vsota parcialnih korelacijskih koeficientov majhna. To potrđi rezultat KMO testa 0,752, kar pomeni srednje dobro pojasnitev potencialnih glavnih komponent.



### Rotacija glavnih komponent

Pri identifikaciji glavnih treh komponent je bila uporabljena poševna metoda rotacije – Direct Oblimin. Iz spodaj prikazane Vzorčne matrike ugotavljamo, da je s 1. prvo ugotovljeno komponento povezanih največ vprašanj, ki zadevajo svobodo pri delu, moralno odgovornost in individualizem, medtem ko je z 2. komponento povezanih največ odgovorov na vprašanja, ki pojasnjujejo poznavanje informacijske tehnologije, globalni pristop in učenje z raziskovanjem. Tretja komponenta predstavlja duhovno rast in ločevanje družine in posla.

Tabela 16: Vzorčna matrika

	Component				Component		
	1	2	3		1	2	3
Odrekanje in delo v korist družbe na splošno	-,388		-,457	Poznavanje sodobne IKT	,526	-,810	
Potrpežljivost	,597		-,577	Svoboda pri delu	-,751		,490
Imate izkušnje in ste ih pripravljeni deliti ostalimi	,354	-,711	,349	Ekperimentiranje pri delu	-,723	-,115	-,329
Timsko delo	-,497	,680	-,218	Projektno delo	-,697	-,399	,442
Osebnostno prizadevanje za skupno dobro	-,625	-,585	,317	Osebnostno izražanje skozi delo	,590	,100	,483
Optimizem		,644	-,190	Moralna odgovornost	,916		,297
Duhovna rast	-,193	,673	,685	Družbena osveščenost	,629	,318	-,360
Pripadnost	-,180	-,268	-,495	Samozavest	,290	-,865	-,340
Pragmatičnost	,305	,460	,584	Učenje z raziskovanjem		,805	
Stroga ločitev poslovno - zasebno	,310	-,210	,904	Splet vam pomeni okno v svet	,156	,273	,165
Individualizem	,805	,367		Komunicirate preko spletnih omrežij / online identitete	-,422	-,154	-,206
Globalni pristop k rešitvam	,247	,802	-,343	Emocionalno odprti	,733		
Hobiji in šport	-,719	,348		Poznavanje sodobne informacijske tehnologije	,526	-,810	
				Svoboda pri delu	-,751		,490

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Starost (Generacije) = Generacija Z

b. 3 components extracted.

Z ugotovljenimi novimi 3 komponentami lahko ugotovimo, da generacijo Z zaznamuje v prvi vrsti individualizem, svoboda pri delu in ekperimentiranje pri delu. Generaciji je pomembna moralna odgovornost, ki sloni na vrednotah. Hipotezo potrdimo. Generacija Z je informacijska nadgradnja generacije Y.

## 4 Zaključek

Vrednote so del našega vsakdana. Prisotne so v vseh generacijah. Generacijsko se spreminjajo. Raziskava kaže, da med respondenti ni statistično pomembnih razlik glede zavesti o moralni odgovornosti. Opazne so razlike glede pripadnosti organizaciji in glede duhovne rasti. Le te so pogojene z vplivom sprememb na mišljenje mlajših generacij. Pričakovano smo ugotovili, da se generacije razlikujejo glede sposobnosti za uporabo informacijske tehnologije, saj gre za bistvene premike v poznavanju sodobnejših tehnologij pri mlajših generacijah. Vsekakor postaja jasno, da v nasprotju s starejšimi generacijami, ki so bile predane kolektivu in vzajemnemu, skupnemu delu, mlajše generacije beležijo odmik.



Želijo svobodo pri delu in možnost individualnega ustvarjanja, četudi so tudi mlajše generacije visoko odgovorne. Njihova prednost je tudi v tem, da pristopajo k problemom globalno, učijo se z raziskovanjem in sposobnostjo vsesplošne uporabe IKT. (Ovsenik, R., Ovsenik, M., Spitzer, 2013, str.7) Tudi duhovno dimenzijo razvijajo, značilno zanje je, da ločujejo družino in delo, medtem ko so starejše generacije delo postavljale v prvi plan. Generacija Z, kot smo predvideli, je nadgradnja generacije Y, kar se kaže v izredno visoki stopnji individualizma, želji po eksperimentiranju in svobodi pri delu.

Raziskava pokaže, da, imajo vse generacije izrazite vrednote, ki jim sledijo in ki jih bo družba morala preučiti, uskladiti in posamezne generacije motivirati za gradnjo mostov med njimi, če sledimo želji po homogenizaciji družbe, kar ponuja smernice za nadaljne raziskovanje. Raziskave te vrste v Sloveniji še ne beležimo zato pomeni prispevek k znanosti in stroki.

## Reference

1. Bardi, A., & Schwartz, S., H. (2003). *Values and behavior: Strength and structure of relations*. Personality and Social Psychology Bulletin, 29.
2. Capra, F., (2002). *The hidden connections: A science for sustainable living*. New York, Knopf Doubleday Publishing group.
3. Cerar, M. (2011). *Mesto etike v vseživljenjskem učenju*. 23. Forum odličnosti in mojstrstva, Otočec.
4. Giddens, A. (1993). *New Rules of Sociological Method: A positive critique of interpretative Sociologies*. Stanford University Press, California.
5. Kren-Obran, T. (1995). *Vrednote mladih: med ideali kulture in resnico*. Didakta, Ljubljana.
6. Kvas, A., Naka, S. (2004). *Razvoj vrednot in načelo pravičnosti*. Obzornik zdravstvene nege, 38(4).
7. Musek, J., Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Educy, Ljubljana
8. Musek, J. (2000). *Psychological models and theories of personality*. Ljubljana, Filozofska fakulteta.
9. Nastran-Ule, M. (1993). *Psihologija vsakdanjega življenja*. Zbirka družboslovje, Ljubljana.
10. Ovsenik, M., Ambrož, M. (2010). *Celovitost in neznatnost organizacije*. Inštitut za management, Ljubljana.
11. Ovsenik, M., Bratina, A., Železnik, D., Spitzer, A. (2012). *Vrijednosti na propuhu*. DIT, Lovran.
12. Ovsenik, R., Ovsenik, M., Spitzer. (2013). *Intellectual capital as a challenge for intergenerational gap*. Društvo i tehnologija, Lovran.
13. Pogačnik, V. (2002). *Pojmovanje in struktura osebnih vrednot*. Psihološka obzorja, Ljubljana.

\*\*\*

**Izredni profesor dr. Rok Ovsenik** je doktoriral leta 2003 na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Po službovanju na Turistici UP je služboval na Kompas v USA. Predava na Fakulteti za organizacijske študije in na Alma Mater Europaea. Je avtor monografij in znanstvenih člankov.

\*\*\*

**Domen Kozjek** je magistriral na Turistici, UP, sedaj pa zaključuje doktorski študij na Fakulteti za organizacijske študije Novo mesto. Zaposlen je v upravi Mercatorja. Je avtor znanstvenih in strokovnih člankov.

\*\*\*

**Abstract:**

**Values of generations**

**Research Question (RQ):** When we studied the values we were particularly interested in issues concerning moral responsibility with regard to a generation, loyalty to the organization and spiritual growth and, finally, whether moral values of Generation Z are an upgrade of Generation Y.

**Purpose:** We wanted to identify the main differences between the values of generations, so we could contribute to a better understanding between the generations.

**Method:** As a research method we used one-way analysis of variance, box test, multivariate test, Pillai's trace statistics, Post hoc LSD test, PCA analysis - principal component analysis, factor analysis, Bartlett test of equality of variances, KMO test of partial correlation coefficients and the method of rotation.

**Results:** The research shows that between the values of generations exists a significant difference.

**Organization:** Managers will have to confront value differences on the level of organizations and take them into account at work planning.

**Society:** For better relationships in society it will be necessary to examine value differences, coordinate them and motivate generations to build intergenerational bridges.

**Originality:** This type of research has not yet been detected in Slovenia.

**Limitations/Future Research:** The research focused only on the value differences between generations. Its upgrade would be a research, oriented into modeling appropriate solutions, which would contribute to a homogenization of society and a better understanding of it.

**Keywords:** values 1, generations 2, relationship 3, personality 4, morality 5, life environment 6.

# Vpliv dejavnikov na ravni podjetja in ravni dejavnosti na plačilno disciplino podjetij

Tanja Šalamon

Airnet d.o.o., Ljubljanska cesta 62, 3000 Celje, Slovenija  
tanja.salamon@airnet.si

Maja Meško

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva ulica 5, 6000 Koper,  
Slovenija  
maja.mesko@fm-kp.si

## **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Ali dejavniki na ravni podjetja ter dejavniki na ravni panoge vplivajo na plačilno disciplino v slovenskih podjetjih, ki imajo več kot 10 zaposlenih?

**Namen:** Na plačilno disciplino vplivajo različni dejavniki, v članku pa smo se osredotočili na dejavnike na ravni podjetja ter dejavnike na ravni panoge. Namen članka je bil ugotoviti ali ti dejavniki vplivajo na plačilno disciplino podjetij.

**Metoda:** Za ugotavljanje etičnosti menedžmenta smo uporabili merski instrument za ocenjevanje dimenzij etične kulture po Kapteinu (2008). Vzorec zajema 273 slovenskih podjetij z več kot 10 zaposlenimi, kar predstavlja 9,1% vseh podjetij povabljenih k sodelovanju v raziskavi. Vrednosti posameznih finančnih kazalnikov za ta podjetja smo izračunali, podatke za izračun pa smo pridobili iz AJPEŠ-ove javne baze JOLP (javna objava letnih poročil).

**Rezultati:** Ugotovili smo pozitiven vpliv zadolženosti, blokade TRR podjetja ter deleža podjetij z blokiranimi računi v panogi na povprečni čas zamude plačila ter negativen vpliv med dobičkonosnostjo in povprečnim časom zamude pri plačilu.

**Organizacija:** Rezultati raziskave ponujajo organizacijam koristno informacijo o tem, na kaj morajo biti pozorne pred sklenitvijo poslova z drugimi organizacijami, da ne bi bile zaradi predolghih rokov in zamud pri plačilih administrativno in finančno obremenjene.

**Družba:** S pričujočo raziskavo so postavljeni temelji za nadaljnja poglobljena raziskovanja s področja plačilne discipline in njenih vzrokov ter tudi za druga področja družbe.

**Originalnost:** Pričujoča raziskava predstavlja pomemben prispevek k razumevanju vzrokov plačilne nediscipline. V raziskavo vključuje tudi nefinančne dejavnike plačilne discipline, kar pa predstavlja novost, pomemben prispevek raziskave pa je tudi v validaciji merskega instrumenta za merjenje dimenzij etične kulture in validaciji etične kulture kot multidimenzionalnega konstrukta.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Omejitve raziskave so njena geografska omejenost na področje Slovenije ter da smo v delu, kjer smo opravili anketni vprašalnik, anketirali samo eno osebo in smo predpostavljali, da smo dobili odgovore, ki prikazujejo dejansko stanje kulture v podjetjih. Glede na to, da obstajajo velike razlike med plačilno disciplino v Evropi, bi v prihodnje bile dobrodošle raziskave, ki bi se izvajale v več državah hkrati, bi preučevale vpliv etičnosti menedžmenta in vpliv nacionalne kulture na plačilno disciplino.

**Ključne besede:** plačilna disciplina, plačilna nedisciplina, dejavniki na ravni podjetja, dejavniki na ravni panoge, etičnost menedžmenta, slovenska podjetja.

## **1 Uvod**

Zaradi predolghih rokov in zamud pri plačilih so podjetja administrativno in finančno zelo obremenjena. Še več, ti problemi so poglaviti vzrok plačilne nesposobnosti, ki ogroža preživetje podjetij, posledica pa je izguba številnih delovnih mest (Uradni list Evropske unije,

\* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 6. april 2015; revidirano: 24. april 2015; sprejeto: 6. maj 2015.

2000, str. 226). Raziskava, ki je bila narejena na vzorcu 2000 podjetij iz Belgije, Francije, Italije, Madžarske, Nemčije, Nizozemske, Poljske, Španije in Velike Britanije je pokazala, da se kar 98% evropskih podjetij sooča z zamujanjem plačil s strani njihovih kupcev (Euler Hermes, 2006). Obstoje dobre tretjine evropskih podjetij pa je ogrožen zaradi plačilne nediscipline (Komisija Evropskih skupnosti, 2009). Negativni učinki plačilne nediscipline pa se močno povečajo v obdobju gospodarskega upada, saj je takrat dostop do financiranja težji (Uradni list Evropske unije, 2011).

Razlike v plačilni disciplini med državami so velike. Plačilna disciplina je najslabša na jugu, najboljša pa na severu Evrope. Zaželeno je, da bi bil kar največji delež terjatev poplačan v roku tridesetih dni. V večini evropskih držav se največji del terjatev v tridesetih dneh tudi poplača. V Italiji in Španiji se največji delež terjatev poplača v obdobju od 31 do 90 dni (na Portugalskem se 35 % plačil poravnava v 30 dneh in prav takšen delež tudi v obdobju od 31 do 90 dni), na Cipru, v Grčiji in na Hrvaškem pa se največji delež terjatev poravnava kasneje kot v 90 dneh (Intrum Justitia, 2013).

Na plačilno disciplino vplivajo različni dejavniki, v članku pa smo se osredotočili na dejavnike na ravni podjetja ter dejavnike na ravni panoge, ki lahko podjetjem prinesejo koristno informacijo pri odločanju za sklenitve poslov s potencialnimi partnerji ter preventivnega ravnanja s sedanjimi partnerji. Namen članka je bil ugotoviti ali ti dejavniki vplivajo na plačilno disciplino podjetij. Članek je razdeljen na več delov (poglavij). V poglavju 2 smo predstavili teoretična izhodišča, kjer smo podrobneje opisali dejavnike na ravni podjetja ter dejavnike na ravni panoge, ki lahko vplivajo na plačilno disciplino podjetij. Iz teoretičnih izhodišč smo v nadaljevanju izpeljali hipoteze, ki smo jih v raziskavi preverjali. Poglavje 3 predstavlja metode raziskave, v poglavju 4 so predstavljeni rezultati raziskave. V nadaljevanju je predstavljena razprava in zaključki.

## **2 Teoretična izhodišča in razvoj hipotez**

### **2.1 Dejavniki na ravni podjetja**

V analizo smo vključili mere likvidnosti in kapitalske ustreznosti. Poleg tega smo v analizo kot kontrolno spremenljivko vključili tudi uspešnost podjetja, njegovo velikost in podatek o tem ali je podjetje v opazovanem obdobju imelo blokiran transakcijski račun.

#### *Kazalniki likvidnosti*

Kljub temu da niti Bole (2002) niti Prašnikar, Pahor in Cirman (2010) niso uspeli empirično potrditi signifikantne odvisnosti med likvidnostjo in zamudami plačil, smo vseeno predpostavili, da povezava obstaja, saj je likvidnost definirana kot »sposobnost podjetja, da svoje plačilne obveznosti izvršuje točno in v polnih zneskih« (Glogovšek, 2008, str. 42). Če pa je likvidnost zmožnost pravočasnega poravnavanja obveznosti podjetja, potem bi morala biti statistično značilno povezana s plačilno disciplino. Poleg tega pa so podjetja kot drugi

najpomembnejši razlog plačilne nedisciplin izpostavila prav likvidnostne težave (Prašnikar, Pahor, & Cirman, 2010). Zato predvidevamo, da likvidnost vpliva na plačilno disciplino.

*H1: Likvidnost podjetja pozitivno vpliva na plačilno disciplino.*

#### *Kazalniki finančen strukture*

Predpostavljali smo, da je plačilna disciplina povezana s strukturo virov podjetja, saj strukturo virov ocenjujemo prav zato, da presojamo, kakšna so tveganja, povezana z njo (Subramanyam & Wild, 2009), pri čemer s tveganji mislimo težave s poplačilom obveznosti, nesolventnost, stečaj (Osteryoung, Newman, & Davis, 1997). Da je struktura virov (in sicer razmerje med dolgovi in sredstvi podjetja) povezana s plačilno disciplino, je potrdila tudi raziskava Prašnikarja, Pahorja in Cirmana (2010).

*H2: Zadolženost podjetja negativno vpliva na plačilno disciplino.*

#### *Kazalniki dobičkonosnosti*

S kazalniki dobičkonosnosti merimo sposobnost podjetja, da ustvarja dobiček (Osteryoung, Newman, & Davis, 1997). Uporabljata se predvsem dobičkonosnost kapitala in dobičkonosnost sredstev. Cilj poslovanja podjetja je maksimiziranje premoženja njegovih lastnikov (Mramor, 1994), torej maksimiziranje dobičkonosnosti na kapital. Zanima pa nas, ali se uspešnost podjetja odraža tudi v njegovi dobri plačilni disciplini. Predpostavljamo namreč, da uspešnejša podjetja lažje dobijo kredit pri banki, kar pomeni, da bi morala imeti manj težav z zagotavljanjem likvidnosti. Res pa je, da lahko podjetje dobičkonosnost na kapital viša s tako imenovanim izkoriščanjem finančnega vzvoda. To pomeni, da ko je dobičkonosnost sredstev višja od cene dolžniških virov financiranja (torej višja od obresti), višji delež dolžniških virov financiranja pomeni višjo dobičkonosnost kapitala. S tem pa se viša tudi strošek obresti in tveganje poslovanja, saj se ob nižjem ustvarjenem dobičku zmanjša dobičkonosnost sredstev, in če je ta nižja od obresti, potem je dobičkonosnost kapitala tem nižja, večji kot je delež dolžniških virov financiranja (Osteryoung, Newman, & Davis, 1997). Zaradi večjega tveganja pa je tudi težje pridobiti dodatne dolžniške vire financiranja. Zato se kot merilo uspešnosti, na katerega ne vplivajo viri financiranja, uporablja dobičkonosnost sredstev.

Predpostavljali smo, da je plačilna disciplina povezana z dobičkonosnostjo podjetja, ker predpostavljamo, da uspešna podjetja lažje najamejo kredit pri banki in bi zato morala imeti manj težav z zagotavljanjem plačilne discipline.

*H3: Dobičkonosnost podjetja pozitivno vpliva na plačilno disciplino.*

Najpogosteje uporabljena kazalnika dobičkonosnosti sta koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala (ang: return on equity ali ROE) in koeficient razširjene dobičkonosnosti sredstev

(ang: gross return on assets ali gross ROA). V analizo bomo vključili tistega, za katerega se bo izkazalo, da bolj korelira s plačilno disciplino.

#### *Velikost podjetja*

Velika podjetja lažje dobijo finančna sredstva pri bankah kot manjša podjetja, zato bi praviloma morala imeti manjše težave z zagotavljanjem denarnih sredstev za pravočasno poplačilo svojih obveznosti. Plačilna disciplina večjih podjetij bi torej morala biti boljša od plačilne discipline manjših podjetij. Po drugi strani pa so večja podjetja tista, ki imajo na trgu praviloma večjo pogajalsko moč do svojih dobaviteljev kot manjša podjetja. To pa pomeni, da si lažje zagotovijo boljše plačilne pogoje in tudi, da si lažje privoščijo, da dogovorjenih plačilnih rokov ne spoštujejo. Zato predvidevamo, da velikost podjetja ne vpliva na plačilno disciplino.

*H4: Velikost podjetja ne vpliva na plačilno disciplino.*

Velikost podjetja smo ocenjevali s številom zaposlenih in čistimi prihodki od prodaje. Ker so prihodki med podjetji, vključenimi v raziskavo, zelo različni, smo se odločili, da kot spremenljivko poleg čistih prihodkov od prodaje upoštevamo tudi naravni logaritem čistih prihodkov od prodaje. V analizo bomo vključili tisto izmed teh treh spremenljivk (število zaposlenih, prihodki podjetja in naravni logaritem prihodkov podjetja) za katero se bo izkazalo, da bolj korelira s plačilno disciplino.

#### *Blokada transakcijskega računa podjetja*

Čeprav ima podjetje lahko več transakcijskih računov in lahko kljub blokadi enega izmed transakcijskih računov še vedno prosto razpolaga s sredstvi na drugih transakcijskih računih, pa blokada enega izmed transakcijskih računov pomeni neporavnane obveznosti do državnih organov ali do poslovnih partnerjev. Zato smo predvidevali, da so podjetja, ki so imela v opazovanem obdobju blokiranega enega izmed svojih transakcijskih računov, slabši plačniki kot podjetja, ki transakcijskega računa niso imela blokiranega.

*H5: Blokada transakcijskega računa podjetja negativno vpliva na plačilno disciplino.*

Spremenljivka blokada transakcijskega računa podjetja je nominalna spremenljivka, ki lahko zavzame samo eno izmed dveh vrednosti – podjetje je v opazovanem obdobju imelo blokiran transakcijski račun ali pa podjetje v opazovanem obdobju ni imelo blokiranega transakcijskega računa.

#### *Etičnost menedžmenta*

Sprejemanje odločitev pri etičnih vprašanjih je zahtevno in glede na to, kakšno odločitev bo vodstvo sprejelo, vplivajo tako njihove lastne vrednote kot tudi situacijski dejavniki (Elm & Nichols, 1993). Večina vodij ni dovolj etičnih in realnost je takšna, da vodstva podjetij, ko so soočena z etičnim vprašanjem, raje izberejo bolj dobičkonosno opcijo kot bolj etično (Vitell

& Festervand, 1987). Vodstvo podjetja bi moralo neprestano dajati vtis, da so jim etične vrednote pomembne (tako pomembne kot dobiček), in sicer ne samo z besedami, ampak tudi z dejanji (Treviño, Weaver, Gibson, & Ley Toffler, 1999). Predvidevamo, da bodo etični menedžerji več pozornosti posvečali temu, da podjetje svoje obveznosti poravnata takrat, kot je bilo dogovorjeno.

*H6: Etičnost menedžmenta pozitivno vpliva na plačilno disciplino.*

## **2.2 Dejavniki na ravni dejavnosti oziroma panoge**

Plačilna disciplina med panogami se razlikuje (Intrum Justitia, 2013), zato smo predvideli, da na plačilno disciplino podjetja vplivajo tudi značilnosti panoge oziroma dejavnosti, v kateri podjetje deluje. Pri tem s terminom dejavnost razumemo dejavnost, označeno s črko in petmesečno šifro dejavnosti po standardni klasifikaciji dejavnosti, s terminom panoga pa razred dejavnosti, označen samo s črko, kar pomeni, da panoga vključuje večje število dejavnosti (Statistični urad Republike Slovenije, 2010).

Predvideli, da bodo s plačili bolj zamujala podjetja v tistih panogah v katerih je konkurenca večja in v tistih v katerih je večji delež podjetij z blokiranimi računi.

### *Stopnja konkurence*

Stopnja konkurence oziroma koncentracije v dejavnosti vpliva na etičnost vedenja, saj lahko povečana koncentracija v nekaterih primerih pripelje do nepravičnih trgovskih praks, kot je na primer plačilna nedisciplina (Evropska komisija, 2013), zato ker je v razmerah ostrejšje konkurence praviloma težje dosegati zastavljene cilje (Hegarty & Sims, 1978; Treviño, 1986). Zato smo v analizo vključili stopnjo konkurence v posamezni dejavnosti.

*H7: Konkurenca v panogi negativno vpliva na plačilno disciplino.*

Stopnjo konkurence ocenjujemo z različnimi indeksi tržne koncentracije, od katerih je najbolj uporaben (Mrkaić in Pezdir 2005) in najpogosteje uporabljen (Matsumoto, Merlene, & Szidarovszky, 2012) Hirschman-Herfindahlov indeks (HHI), zato smo za potrebe naše raziskave izračunali Hirschman-Herfindahlove indekse za vse dejavnosti, iz katerih so bila podjetja vključena v raziskavo. Hirschman-Herfindahlov indeks se izračuna kot vsota kvadratov deležev posameznih podjetij na celotnem trgu (Mrkaić & Pezdir, 2005).

### *Delež podjetij z blokiranimi računi*

Glede na to, da se plačilna disciplina močno razlikuje med panogami, smo predvidevali, da bo plačilna disciplina slabša v tistih panogah, v katerih je večji del podjetij z blokiranimi računi. Podatki o številu podjetij z blokiranimi računi so dostopni samo za panoge, ne pa za posamezne dejavnosti, zato smo za vsako izmed panog izračunali delež podjetij, ki so imela blokiran račun, tako da smo število takšnih podjetij delili s številom vseh podjetij v panogi.

*H8: Višji delež podjetij z blokiranimi računi v panogi negativno vpliva na plačilno disciplino.*

### **3 Metoda**

#### **3.1 Vzorčenje in vzorec (etičnost menedžmenta)**

Za namen ugotavljanja etičnosti menedžmenta, kot ene izmed vključenih spremenljivk v raziskavo, smo razdelili anketni vprašalnik med podjetji. Pri oblikovanju vzorca smo omejeni z velikostjo populacije – v našem primeru s številom podjetij z več kot 10 zaposlenimi, za katere ima bonitetna hiša I d.o.o. v svoji podatkovni bazi podatke o njihovi povprečni zamudi plačil in njihov elektronski naslov. Takšnih podjetij je v Sloveniji 4467. K sodelovanju v raziskavi smo povabili 2978 naključno izbranih slovenskih podjetij. Na njihove kontaktne elektronske naslove (to so bili praviloma elektronski naslovi oseb odgovornih za računovodske in finančne podatke) smo poslali elektronsko pismo s povabilom k sodelovanju v spletni anketi. Tiste, ki se na povabilo k sodelovanju niso odzvali, smo za sodelovanje še enkrat zaprosili preko elektronskega pisma. Naš vzorec zajema 273 slovenskih podjetij, kar predstavlja 9,1% vseh podjetij povabljenih k sodelovanju v raziskavi.

#### **3.2 Opis merskega instrumenta (etičnost menedžmenta)**

Za ugotavljanje etičnosti menedžmenta smo uporabili merski instrument za ocenjevanje dimenzij etične kulture po Kapteinu (2008). Merski instrument je sestavljen iz trditev na katere so anketiranci podali oceno strinjanja oziroma nestrinjanja s pomočjo Likertove 6-stopenjske lestvice. Kapteinov merski instrument za določanje etične kulture je sestavljen iz 58 trditev in je že razvit, uveljavljen in veljaven merski instrument.

Da bi se izognili napakam pri prevodu merskega instrumenta iz angleščine v slovenščino, smo merski instrument najprej prevedli v slovenščino, nato pa nazaj v angleščino. Nato smo primerjali originalne trditve v merskega instrumenta v angleščini in prevod v angleščino ter pri vsaki trditvi preverili, ali bi bila potrebna sprememba slovenskega prevoda ali ne. Na koncu smo merski instrument testirali in na podlagi rezultatov testiranja nekaj trditev preoblikovali.

#### **3.3 Zbiranje podatkov za ostale spremenljivke v raziskavi**

V analizo smo vključili naslednje spremenljivke: kratkoročni koeficient, pospešeni koeficient, stopnja dolžniškosti financiranja, koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja, koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala, koeficient razširjene dobičkonosnosti sredstev, število zaposlenih v podjetju, čiste prihodke od prodaje, naravni logaritem čistih prihodkov od prodaje, blokada transakcijskega računa, Hirschman-Herfindahlov indeks dejavnosti in delež podjetij z blokiranimi računi v panogi.

Vrednosti posameznih finančnih kazalnikov (kratkoročni koeficient, pospešeni koeficient, stopnja dolžniškosti financiranja, koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja, koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala, koeficient razširjene dobičkonosnosti sredstev) smo izračunali, podatke za izračun pa smo pridobili iz AJPES-ove (AJPES je Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve) javne baze JOLP (javna objava letnih poročil), do katere je mogoče dostopati s spletne strani AJPES-a [www.ajpes.si](http://www.ajpes.si). Baza JOLP omogoča brezplačen



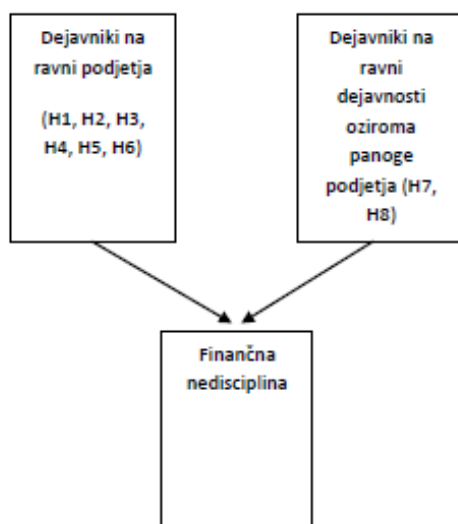
vpogled v letna poročila, ki jih gospodarske družbe v skladu s 58. členom Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB3, 2009) vsako leto predložijo AJPES-u.

### 3.4 Analiza podatkov

Zanesljivost uporabljenega vprašalnika smo testirali z merilom notranje konsistentnosti alfa oziroma Cronbachova alfa, kot jim imenujemo po avtorju Cronbachu (1951). Cronbach alfa za vsek osem faktorjev, kot jih je predvidel Kaptein (2008) je nad 0,7, kar pomeni, da je vprašalnik zanesljiv.

Ali uporabljen merski instrument za merjenje etične kulture izpolnjuje kriterij veljavnosti konstrukta, se pravi, ali je v ozadju merjenih etičnih vprašanj (dimenzij) neka implicitna kategorija višjega reda (konstrukt), smo preverili s faktorjsko analizo. Prav tako smo s faktorjsko analizo ugotavljali konstrukt etičnosti menedžmenta.

Ker je povprečna zamuda izražena v dnevih (razmernostna spremenljivka) in ker smo predpostavili, da je med njo in neodvisnimi spremenljivkami linearna odvisnost, smo modele plačilne discipline oblikovali s pomočjo linearne regresijske analize. Pri linearni regresiji smo analizirali tudi multikolinearnost. Splošno sprejeto pravilo pravi, da na problem multikolinearnosti nakazujejo faktorji povečanja variance večji od 10 (Gujarati, 1995, str. 339) in toleranca, manjša od 0,1 (Lin, 2006, str. 422), nekateri avtorji pa kot problematične označujejo že faktorje povečanja variance, večje od 4, in tolerance, manjše od 0,25 (O'Brien, 2007, str. 674).



Slika 1: Model raziskave v grafični obliki

## 4 Rezultati

### 4.1 Faktorska analiza – oblikovanje konstrukta etičnosti menedžmenta

Konstrukt etičnosti menedžmenta ( $\alpha = .956$ ) je bil analiziran in potrjen s pomočjo faktorjske analize. Samo ena postavka je bila izločena in to je “Moj nadrejeni izpolnjuje svoje

obveznosti“. Faktorji pojasnjujejo 74,09% skupne variance. V tabeli 3 so predstavljeni faktorji in njihove uteži.

	<b>Konstrukt etičnosti menadžmenta</b>
Vodstvo našega podjetja daje dober zgled glede etičnega vedenja	.895
Moj nadrejeni jasno in prepričljivo komunicira glede pomena etike in integritete.	.891
Moj nadrejeni dela to, kar govori.	.887
Moj nadrejeni ne bi nikoli odobril neetično ali nelegalno vedenje, zato da bi dosegel poslovne cilje.	.884
Moj nadrejeni daje dober zgled glede etičnega vedenja.	.867
Vodstvo našega podjetja jasno in prepričljivo komunicira glede pomena etike in integritete.	.849
Moj nadrejeni je pošten in zanesljiv.	.836
Vodstvo našega podjetja ne bi nikoli odobrilo neetično ali nelegalno vedenje, da bi dosegli poslovne cilje.	.820
Vedenje vodstva našega podjetja odraža skupne norme in vrednote.	.812

## 4.2 Testiranje hipotez

Hipoteze smo testirali z regresijsko analizo. Strnjen prikaz rezultatov regresijske analize je prikazan v tabeli spodaj.

Tabela 3. Rezultati regresijske analize po metodi enter

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Statistična značilnost
	B	Std. napaka	Beta		
(Konstanta)	0.410	1.645		.249	.804
Likvidnost (H1)	-.065	.187	-.022	-.346	.730
Zadolženost (H2)	3.571	1.570	.192	2.275	.024
Dobičkonosnost (H3)	-4.527	2.294	-.159	-1.974	.049
Velikost podjetja (H4)	-8.051 E-5	.001	-.005	-.081	.936
Etičnost menadžmenta (H5)	-.809	.452	-.105	-1.789	.075
Blokada TRR podjetja (H6)	4.946	1.345	.215	3.677	.000
HHI (H7)	.000	.000	-.112	-1.749	.081
Delež podjetij z blokiranimi računi v panogi (H8)	.306	.113	.158	2.702	.007

*Opomba:* H1-Hipoteza 1; H2-Hipoteza 2; H3-Hipoteza 3; H4-Hipoteza 4; H5-Hipoteza 5; H6-Hipoteza 6; H7-Hipoteza 7; H8-Hipoteza 8; HHI- Hirschman-Herfindahlov indeks.

Z regresijskim modelom, predstavljenim v tabeli 3, je mogoče pojasniti 14,8% ( $p < .05$ ) variance povprečne zamude s plačili s strani podjetij.

Rezultati so pokazali statistično značilen pozitiven vpliv zadolženosti na povprečni čas zamude pri plačilu ( $\beta = 0,192$ ,  $p < 0,05$ ), med blokado TRR podjetja in povprečnim časom zamude pri plačilu ( $\beta = 0,215$ ,  $p < 0,000$ ) ter delež podjetij z blokiranimi računi v panogi in povprečnim časom zamude plačila ( $\beta = 0,158$ ,  $p < 0,01$ ). Statistično značilen negativen vpliv je med dobičkonosnostjo in povprečnim časom zamude pri plačilu ( $\beta = -0,159$ ,  $p < 0,05$ ). Etika menedžmenta, likvidnost, velikost podjetja in Hirschman-Herfindahlov indeks nimajo statistično značilnega vpliva na plačilno disciplino.

## 5 Razprava

Namen raziskave je bil ugotoviti ali dejavniki na ravni podjetja ter dejavniki na ravni panoge vplivajo na plačilno disciplino podjetij. Vrednosti posameznih finančnih kazalnikov (kratkoročni koeficient, pospešeni koeficient, stopnja dolžniškosti financiranja, koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja, koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala, koeficient razširjene dobičkonosnosti sredstev) smo izračunali iz podatkov, ki smo jih pridobili iz AJPES-ove javne baze JOLP, za ugotavljanje etičnosti menedžmenta pa smo uporabili merski instrument za ocenjevanje dimenzij etične kulture po Kapteinu (2008), ki smo ga posredovali podjetjem z več kot 10 zaposlenimi, za katere ima bonitetna hiša I d.o.o. v svoji podatkovni bazi podatke o njihovi povprečni zamudi plačil in njihov elektronski naslov. Zastavili smo si osem hipotez, ki smo jih testirali z regresijsko analizo. Potrdili smo štiri hipoteze, in sicer smo ugotovili značilen pozitiven vpliv zadolženosti na povprečni čas zamude pri plačilu (H2), med blokado TRR podjetja in povprečnim časom zamude pri plačilu (H5) ter delež podjetij z blokiranimi računi v panogi in povprečnim časom zamude plačila (H8) in statistično značilen negativen vpliv med dobičkonosnostjo in povprečnim časom zamude pri plačilu (H3).

Podjetja morajo pri izbiri poslovnih partnerje, da bi se obvarovala njihove plačilne nediscipline, posvetiti veliko pozornost na te dejavnike, saj le ta predstavljajo za podjetje koristno informacijo, obenem pa so hitro dostopna na AJPES-ovih spletnih straneh.

Zamujanje s plačili je neetično vedenje, ki se ga podjetja poslužujejo, ker koristi odtehtajo posledice – podjetje ima koristi zaradi brezplačnega financiranja, posledic v obliki zamudnih obresti pa praviloma ni. Če bi bila podjetja nagrajena za pravočasno poravnavanje svojih obveznosti, potem bi bila za takšno etično vedenje bolj motivirana. S sistemom kaznovanja in nagrajevanja vplivamo na percepcijo o tem, kaj je etično in kaj ne (Jansen & von Glinow, 1985; Haines, Street, & Haines, 2008) in s tem na proces etičnega odločanja (Haines, Street, & Haines, 2008), kajti prav pričakovane posledice vedenja imajo največji vpliv na proces etičnega odločanja (Treviño & Youngblood, 1990). Podatki, pridobljeni s pomočjo sistema nadzora nad neplačniki, bi zato morali služiti kot osnova za sistem nagrajevanja oziroma kaznovanja.

Različne možnosti nagrajevanja rednih plačnikov s strani države lahko v grobem razdelimo na dve obliki: finančno in simbolično. Simbolične oblike nagrajevanja so lahko na primer uvedba javno dostopnih seznamov dobrih plačnikov, uvedba standarda »zanesljiv plačnik«, ki bi določal kriterije za izpolnjevanje in kontroliranje doseganja kriterijev.

Pri obeh načinih bi poleg simbolične nagrade bil posredni učinek nagrade tudi finančni, saj bi takšna podjetja imela večjo pogajalsko moč in bi od svojih dobaviteljev lahko dobila boljše nabavne pogoje kot podjetja, ki so slabi plačniki.

Finančno nagrajevanje podjetij pa bi lahko imelo obliko davčne olajšave. Tako kot poznamo davčne olajšave za vlaganja v osnovna sredstva ter vlaganja v raziskave in razvoj, bi lahko imeli tudi davčno olajšavo, do katere bi bila opravičena podjetja, ki svoje obveznosti do dobaviteljev poravnajo v rokih.

Kaznovanje neplačnikov je že uzakonjeno, in sicer preko zamudnih obresti (in dodatka za stroške izterjave), vendar podjetja možnosti zaračunavanja zamudnih obresti ne izkoriščajo, saj se bojijo, da bi izgubili kupce. Alternativen način kaznovanja bi lahko bil v obliki zamudnih obresti, ki jih namesto dobaviteljev zaračunava država. Ker mora vsako podjetje posredovati v sistem poročanja svoje podatke in ker bi zamudne obresti zaračunavala država, bi takšen sistem ne imel negativnih posledic na odnose med kupci in prodajalci. Podjetja, ki zamujajo s plačili, bi bila sankcionirana, medtem ko so sedaj v večini primerov »nagrajena« z brezobrestnim kreditiranjem. Da dobavitelji, katerih kupci so s plačili zamujali, ne bi bili prikrajšani za zamudne obresti, bi se lahko te zamudne obresti, ki bi jih država pobrala namesto podjetij, na nek način prenesla na podjetja, ki bi bila do njih upravičena (pri tem ni potrebno, da bi šlo za dejanska nakazila, lahko bi se na primer v ustrezni višini zmanjšale tekoče davčne obveznosti posameznega podjetja).

## 6 Zaključek

V naši raziskavi smo želeli ugotoviti ali dejavniki na ravni podjetja ter dejavniki na ravni panoge vplivajo na plačilno disciplino v slovenskih podjetjih, ki imajo več kot 10 zaposlenih. V analizo smo vključili naslednje spremenljivke: likvidnost, zadolženost, dobičkonosnost, velikost podjetja, etičnost menedžmenta, blokada transakcijskega računa, Hirschman-Herfindahlov indeks dejavnosti in delež podjetij z blokiranimi računi v panogi. Ugotovili smo pozitiven vpliv zadolženosti, blokade TRR podjetja ter deleža podjetij z blokiranimi računi v panogi na povprečni čas zamude plačila ter negativen vpliv med dobičkonosnostjo in povprečnim časom zamude pri plačilu.

Pričujoča raziskava predstavlja pomemben prispevek k razumevanju vzrokov plačilne nediscipline. Vse dosedanje raziskave plačilne nediscipline so se osredotočale zgolj na merjenje obsega in trenda problematike ter primerjave med državami (na primer: Intrum Justitia, 2012; Intrum Justitia, 2011) ali panogami (na primer: Intrum Justitia, 2012a; Intrum Justitia, 2008) ali pa so pojasnjevale plačilno nedisciplino s finančnim stanjem podjetja (Prašnikar, Pahor, & Cirman, 2010). Pričujoča raziskava pa se usmerja na proučevanje vpliva dejavnikov na ravni podjetja in dejavniki na ravni dejavnosti oziroma panoge na plačilno disciplino. Torej še v raziskavo vključuje nefinančne dejavnike plačilne discipline, kar pa predstavlja novost, pomemben prispevek raziskave pa je tudi v validaciji merskega instrumenta za merjenje dimenzij etične kulture (Kaptein, 2008) in validaciji etične kulture kot multidimenzionalnega konstrukta.

Rezultati raziskave imajo vpliv na organizacijo in menedžment, saj pojasnjujejo vzroke plačilne nediscipline podjetij, kar ponuja organizacijam koristno informacijo o tem, na kaj morajo biti pozorne predno sklenejo posle z drugimi organizacijami, da ne bi bila zaradi predolgh rokov in zamud pri plačilih administrativno in finančno obremenjena. Plačilna disciplina je namreč poglavitni vzrok plačilne nesposobnosti, ki ogroža preživetje podjetij, posledica pa je izguba številnih delovnih mest (Uradni list Evropske unije, 2000, str. 226). Še posebno zaskrbljujoča je ocena Evropske komisije, da je zaradi plačilne nediscipline ogrožen obstoj 35 % podjetij (Komisija Evropskih skupnosti, 2009).

Hipoteze, postavljene v članku, smo dokazovali na podlagi empiričnih podatkov, pridobljenih s pomočjo spraševanja in s pomočjo podatkov o plačilni disciplini, ki jih obdeluje bonitetna hiša »I d.o.o.«. Dobljene podatke smo statistično analizirali. Ugotovili smo, da na povprečni čas zamude vpliva zadolženost podjetja, blokada TRR podjetja ter delež podjetij z blokiranimi računi v panogi. Ugotovili smo negativen vpliv med dobičkonosnostjo in povprečnim časom zamude pri plačilu.

Najpomembnejše omejitve raziskave povezane s kvaliteto podatkov in postopkom njihove obdelave. Prva omejitev raziskave je njena geografska omejenost na področje Slovenije. To pomeni, da ne moremo zagotovo trditi, da so dobljeni rezultati reprezentativni tudi za druge države. Druga in precej pomembna omejitev je odzivnost. Zadnja omejitev se nanaša na dejstvo, da smo v vsakem podjetju anketirali samo eno osebo in smo predpostavljali, da smo dobili odgovore, ki prikazujejo dejansko stanje kulture v podjetjih. To je sicer sprejemljivo in je praksa v raziskavah (na primer Kaptein, 2011; Treviño, Butterfield, & McCabe, 1998), ki se osredotočajo na primerjavo med podjetji in ne na skupno percepcijo znotraj posameznega podjetja, vendar pa bi z analiziranjem odgovorov več respondentov iz posameznega podjetja dobili bolj zanesljive podatke o etični klimi in kulturi v posameznem podjetju (Kaptein, 2011).

Glede na to je merilni instrument za merjenje dimenzij etične kulture (Kaptein, 2008), ki smo ga uporabili, relativno nov, hkrati pa trenutno edini instrument za merjenje etične kulture kot multidimenzionalnega koncepta (Kaptein, 2008), bi v prihodnosti predlagali raziskave, ki bodo potrdile njegovo ustreznost oziroma potrebo po modifikaciji. V tej raziskavi se je pri obdelavi empiričnih podatkov izkazalo, da dimenzija etične kulture »skladnost« ni samostojna dimenzija. Odgovoriti je potrebno na vprašanje, ali je »skladnost« samostojna dimenzija etične kulture ali pa zgolj dejavnik, ki vpliva na etično kulturo. Zanimiva bi bila tudi primerjava med rezultati, dobljenimi v različnih državah. Glede na to, da obstajajo velike razlike med plačilno disciplino v Evropi, bi bile dobrodošle raziskave, ki bi se izvajale v več državah hkrati, bi preučevale vpliv etičnosti menedžmenta in vpliv nacionalne kulture na plačilno disciplino.

## Reference

1. AJPES, Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2012). *JOLP – Javna objava letnih poročil*. Pridobljeno na <http://www.ajpes.si/jolp/>.

2. Bole, V. (2002). Dinamika in mehanizem neplačevanja. V J. Prašnikar, V. Bole, A. Berk, A. Cirman, M. Pahor, & B. Stražišar (ur.), *Analiza plačilnih navad in plačilne discipline v Sloveniji* (str. 23-31). Ljubljana: RCEF.
3. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
4. Direktiva 2000/35/ES. (2000). Direktiva 2000/35/ES evropskega parlamenta in sveta z dne 29. junija 2000 o boju proti zamudam pri plačilih v trgovinskih poslih. *Uradni list Evropske unije*, 17/2000.
5. Direktiva 2011/7/EU. (2011). Direktiva 2011/7/EU evropskega parlamenta in sveta z dne 16. februarja 2011 o boju proti zamudam pri plačilih v trgovinskih poslih. *Uradni list Evropske unije*, L48/2011.
6. Elm, D. R., & Nichols, M. L. (1993). An investigation of the moral reasoning of managers. *Journal of Business Ethics*, 12(11), 817-833.
7. Euler Hermes. (2006). *Credit insurance supports companies' profitable growth – An independent research study of 2000 business in 10 European economies*. Pridobljeno na <http://www.eulerhermes.com/en/documents/studybrochurecreditmanagement.pdf/studybrochurecreditmanagement.pdf>.
8. Evropska Komisija. (2013). *Green paper on unfair trading practices in the business-to-business food and no-food supply chain in Europe*. Pridobljeno na <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2013:0037:FIN:EN:PDF>.
9. Glogovšek, J. (2008). *Osnove financiranja gospodarskih družb*. Maribor: Založba Pivec.
10. Gujarati, D. N. (1995). *Basic Econometrics*. New York: McGraw-Hill.
11. Haines, R., Street, M. D., & Haines, D. (2008). The Influence of Perceived Importance of an Ethical Issue on Moral Judgment, Moral Obligation, and Moral Intent. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 387-399. doi: 10.1001/s!0551-001-9502-5
12. Hegarty, W. H., & Sims, H. P. Jr. (1978). Some Determinants of Unethical Decision Behavior: An Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 451-457.
13. Intrum Justitia. (2008). *European Payment Index 2008*. Stockholm.
14. Intrum Justitia. (2011). *European Payment Index 2011*. Stockholm.
15. Intrum Justitia. (2012). *European Payment Index 2012*. Stockholm.
16. Intrum Justitia. (2012a). *European Payment Index 2012 Industry White Paper*. Stockholm.
17. Intrum Justitia. (2013). *European Payment Index 2013 Industry White Paper*. Stockholm.
18. Jansen, E., & von Glinow, M. A. (1985). Ethical Ambivalence and organizational Reward System. *Academy of Management Review*, 10(4), 814-822.
19. Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923-947. doi: 10.1002/job.520
20. Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behaviour by unravelling ethical culture. *Human relations*, 64(6), 843-869. doi: 10.1177/0018726710390536
21. Komisija evropskih skupnosti. (2009). *Delovni dokument služb komisije – Spremní dokument k predlogu Direktive Evropskega parlamenta in sveta o boju proti zamudam pri plačilih v trgovinskih poslih (prenovitev)*. Pridobljeno na [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/juri/dv/summary\\_impact\\_assessment/\\_summary\\_impact\\_assessment\\_sl.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/juri/dv/summary_impact_assessment/_summary_impact_assessment_sl.pdf)

22. Lin Feng-Jenq. (2006). Solving Multicollinearity in the Process of Fitting Regression Model Using the Nested Estimate Procedure. *Quality & Quantity*, 42(3), 417-426. doi: 10.1007/s11135-006-9055-1
23. Matsumoto, A., Merlone, U., & Szidarovszky, F. (2012). Some notes on applying the Herfindahl-Hirschman Index. *Applied Economics Letters*, 19(2), 181-184. doi: 10.1080/13504851.2011.570705
24. Mramor, D. (1994). *Poglavja iz poslovnih financ*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
25. Mrkaić, M & Pezdir, R. (2005). *Ovire za konkurenco v slovenskem gospodarstvu in ukrepi za odpravo*. Ljubljana: Inštitut za civilizacijo in kulturo.
26. O'Brien, R. M. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673-690. doi: 10.1007/s11135-006-9018-6
27. Osteryoung, J. S., Newman, D. L., & Davis, L. G. (1997). *Small Firm Finance*. Fort Worth: The Dryden Press.
28. Prašnikar, J., Pahor, M., & Cirman, A. (2010). *Late payments in Accession Countries: Causes and International Comparison*. Pridobljeno na [http://aoef.org/articles/JEF\\_200404\\_v09\\_i01\\_p51.pdf](http://aoef.org/articles/JEF_200404_v09_i01_p51.pdf).
29. Statistični urad Republike Slovenije. (2010). *Standardna klasifikacija dejavnosti 2008*. Ljubljana: SURS.
30. Subramanyam, K. R., & Wild, J. J. (2009). *Financial statement analysis*. New York: McGraw-Hill.
31. Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476.
32. Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Ley Toffler, B. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts. *California management Review*, 41(2), 131-151.
33. Treviño, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 378-385.
34. Vitel, S. J., & Festervand, T. A. (1987). Business Ethics: Conflicts, Practices and Beliefs of Industrial Executives. *Journal of Business Ethics*, 6(2), 111-122.
35. ZGD-1-UPB3. (2009). Zakon o gospodarskih družbah – uradno prečiščeno besedilo. *Uradni list RS*, 65/2009.

\*\*\*

**Tanja Šalomon** je doktorirala na Ekonomsko poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Diplomirala je leta 1998 na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, ter magistrirala leta 2002 s področja podjetništva. Zadnjih 8 let je vključena v administrativna ter finančna dela pri vodenju projektov s področja letalstva. Je polovična lastnica podjetja C2P, d.o.o., ki se ukvarja z razvojem letala ONE. Njeni raziskovalni interesi zavzemajo področja: marketinga in podjetništva, finančne nediscipline in etične kulture podjetij.

\*\*\*

**Maja Meško** je doktorirala iz študijskega programa kineziologije na Fakulteti za šport Univerze v Ljubljani. Diplomirala pa je iz psihologije na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani. Zaposlena je na Fakulteti za management Univerze na Primorskem, kjer je kot izredna profesorica za področje managementa vključena v pedagoško in raziskovalno delo. Njeni raziskovalni interesi zavzemajo področja: ravnanje s človeškimi viri, menedžment, organizacijske kulture in socialne klime v podjetjih ter psihologije in menedžmenta v športu. Maja Meško objavlja znanstvene in strokovne članke v različnih revijah.

\*\*\*

## **Abstract:**

### **Antecedents of payment discipline**

**Research Question (RQ):** Do antecedents at the enterprise and branch levels affect the payment discipline in Slovenian enterprises with 10 or more employees?

**Purpose:** Payment discipline is influenced by various antecedents. In our study, we focused on the antecedents at the enterprise level and at the branch level. The purpose of the study was to determine whether these antecedents affect the payment discipline of companies.

**Method:** The construct of management ethics was measured with Corporate Ethical Virtues measurement instrument (Kaptein, 2008). The sample comprises 273 Slovenian enterprises with 10 or more employees, which represented 9.1% of all enterprises invited to take part in the survey. The values of individual financial ratios for these enterprises were calculated. Data for the calculation were obtained from the Agency of the Republic of Slovenia for Public Legal Records and Related Services (AJPES) and the public JOLP base (publication of annual reports).

**Results:** Significant positive relationships were observed between debt-to-assets ratio and average late payment time, the freezing of the company's transaction account and the average late payment time, the share of companies with frozen accounts in the industry and the average late payment time. A significant negative relationship was observed between gross return on assets and average late payment time.

**Organization:** The results of the research provide useful information for organizations about what they should pay attention to prior to entering into transactions with other organizations in order to avoid administrative and financial burden due to late payments.

**Society:** This study lays the foundation for further in-depth research in the field of payment discipline and its causes, and it represents basic starting points for further research in other related social areas.

**Originality:** This study represents an important contribution to understanding the causes of payment defaults. The study also includes non-financial antecedents of payment discipline, which represents a new, important contribution of the research in the validation of the Corporate Ethical Virtues measurement instrument and the validation of ethical culture as a multidimensional construct.

**Limitations/Future Research:** Limitations of the research are: (1) geographic limitation (sample of Slovenia enterprises), (2) in the part in which we conducted a questionnaire, we interviewed only one person, and (3) we assumed that we obtained answers showing the actual state of culture in companies. Taking into consideration that there are considerable differences in payment discipline throughout Europe, any research on comparisons between the impacts of ethical management and the impact of national culture in different countries with varying levels of payments discipline would be welcome.

**Keywords:** payment discipline, payment defaults, antecedents at the enterprise level, antecedents at the branch level, management ethics, Slovenian companies.



## Etičnost razmišljanja in etika skrbi v zdravstveni negi

Dejan Jug

UKC Ljubljana, KO za kirurgijo srca in ožilja, Zaloška cesta 7, 1000 Ljubljana, Slovenija,  
jugdej@gmail.com

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Etika je ena od vej filozofije, ki se ukvarja z blaginjo ljudi. Želimo namreč uresničiti svoje zmožnosti kot človeška bitja, živeti dobro v materialnem in duhovnem smislu, ravnati z drugimi spodobno. Ob tem postavimo vprašanje: Kakšna je etika skrbi v zdravstveni negi?

**Namen:** Naš namen preglednega članka je pregled strokovne literature o etiki skrbi v zdravstveni negi kot profesionalna vloga medicinske sestre s primerom v praksi.

**Metoda:** Uporabili smo deskriptivni pristop, ki temelji na preučevanju teoretične vsebine in uporabe že obstoječe literature.

**Rezultati:** Etiko v zdravstveni negi pomembno zaznamuje profesionalna vloga medicinskih sester – skrb za bolnika. Skrb ne more biti neosebna, načelna. Skrb zahteva povezovanje z bolnikom, razumevanje njegovih potreb in doživljanj ter individualno ukrepanje.

**Organizacija:** Etičnost razmišljanja in etika skrbi je usmerjena v človeka kot sestavni del medsebojne odvisnosti v odnosu, ki tudi sam vpliva na to, kako se bo neka odločitev sprejela v katerikoli organizaciji. Z odlično etiko se gradi kakovost in osebna odličnost vodij ter izvajalcev zdravstvenih storitev.

**Družba:** S svojim etičnim razmišljanjem ter etično rastjo lahko kakovostno vplivamo na sočloveka in ožjo, širšo družbo.

**Originalnost:** Pri pregledu strokovne literature nismo zasledili preglednega članka na temo etika skrbi v zdravstveni negi. Pregledni članek odpira mnogo osebnega in poglobljenega razmišljanja.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** V preglednem članku smo se omejili samo na pregled strokovne literature. V prihodnje bi pridobljene rezultate pri pregledu literature lahko primerjali z izvedeno raziskavo na našem področju.

**Ključne besede:** etičnost razmišljanja, etika skrbi, zdravstvena nega, medicinska sestra, bolnik.

## 1 Uvod

Beseda etika ima več pomenov, vendar so vsi v največji meri povezani s pravili, ki vplivajo na naše vedenje. Včasih etiko zamenjujemo z etiketo (vedenje ljudi ob določenih prilikah). V preteklosti so bile etične vsebine v zdravstveni negi resda bolj vprašanje etikete kot česa drugega, saj je bilo etično vedenje razumljeno kot poslušnost, ustrežljivost in ponižnost, kar je še dandanes opazno pri morali poklica. Filozofsko gledano je etika sistem dejanj, vodijo jih principi in pravila, ki vplivajo na vedenje posameznika in dovoljujejo (dopuščajo), zahtevajo (obvezujejo) in prepovedujejo (nikoli ne dopuščajo). Etika tudi določa moralnost in išče opravičila za moralne odločitve ljudi. Etika se lahko nanaša na običaje ali prepričanja določene skupine – religiozna etika, etika zdravstvenih delavcev.

Etiko lahko preučujemo iz osebne ali javne perspektive, prav tako tudi izražanje etičnega vidika je lahko izrazito osebne narave (osebna etika) ali bolj javne oziroma skupinske narave (profesionalna etika). V obeh primerih gre za določene standarde vedenja, ki so bistveni.

*Osebna etika* je niz osebnih moralnih vrednot, ki jih posameznik izbere kot vodilo v svojem življenju in zaznamujejo njegov pristop k moralnemu vedenju in njegove odnose z drugimi. Osebna etika je lahko skladna s profesionalno etiko. Dober primer osebne morale je naša vest.

*Profesionalna etika* pomeni dogovorjene standarde vedenja neke skupine in je opisana v kodeksu etike profesionalne skupine. Etika vpliva na moralno vedenje in prepričanja neke skupine ter na način presoje moralnih principov. Etična presoja pomaga razumeti moralno dimenzijo človekovega vedenja in formuliranja odgovorov na pomembna vprašanja človekovega blagostanja.

Etika v zdravstveni negi je filozofska razsodba o moralni dimenziji negovalne prakse. Vključuje analizo moralnega fenomena, na katerem temelji negovalna praksa, moralni jezik in moralna osnova negovalne prakse. Vključuje tudi analizo in etično presojo, ki jo uporabljajo medicinske sestre. Nova definicija zdravstvene nege Mednarodnega sveta medicinskih sester (Utrip, 2003, str. 12) izpostavlja samostojno ter hkrati soodvisno obravnavo ter sodelovanje posameznikov vseh starosti, družin, skupin in skupnosti, bolnih in zdravih v vseh okoljih. Zdravstvena nega vključuje promocijo zdravja, preprečevanje bolezni ter skrb za bolne, invalidne in umirajoče. Glavne naloge zdravstvene nege so tudi zagovorništvo, promocija varnega okolja, raziskovanje, sodelovanje pri oblikovanju zdravstvene politike ter managementa zdravstvenih sistemov in izobraževanja (Utrip, 2003, str. 12).

Etika skrbi je usmerjena v človeka kot sestavni del medsebojne odvisnosti v odnosu, ki tudi sam vpliva na sprejemanje odločitev. Cilj delovanja je ustvariti praktične oblike uporabe etike skrbi. Napačno je razumevanje etike skrbi kot ženske etike, etike zasebne sfere in zasebnih odnosov, etike dolžnosti. Etika skrbi je pristop v etiki, ki resno jemlje misel, da skrb je (in bi morala biti) osrednja razsežnost človekovega življenja. Skrb ni le skrbstveno delo, ampak socialna in moralna praksa, v kateri na dober način delujejo posameznik, drugi in materialni

življenjski kontekst (Sevenhuisen, 2002). Dodajamo, da vključuje tudi družino, svojce in druge bolnike. Etika skrbi upošteva, da so v določeno situacijo vključene tudi ranljive ali šibke osebe, ki potrebujejo pomoč in podporo zdravstvenih delavcev.

## 2 Metoda

Uporabili smo deskriptivni pristop, ki temelji na preučevanju teoretične vsebine in uporabe že obstoječe literature. Po preverjanju strokovnih člankov, ki smo jih našli s poizvedbo po bibliografskih mednarodnih in domačih bazah (Proquest, COBISS, Springer), smo v prvem delu osvetlili naš problem, in sicer kakšna je etika skrbi v zdravstveni negi ter hkrati raziskali, kaj so o tem pisali in ugotavljali drugi avtorji v svojih strokovnih člankih.

## 3 Pregled literature in rezultati

Ljudje smo družabna bitja in kot taka živimo v medsebojni povezanosti, naš globlji obstoj je pogojen z navezovanjem stikov, ki temeljijo na skrbi. Takrat je smisel človeka biti zadovoljen. Taka dejanja izhajajo iz naše nesebične pozornosti, ki se izrazijo iz skrbi in pomoči za druge. Je del naše notranjosti in jo pojmuje kot širino našega življenja, kot del lastne osebnosti, s katero presegamo občutek lastnega ugodja, zaradi pomembnosti, ki nam jo prinese občutenje drugega in lastno nezavedno ali zavedno darovanje v potrebah do sočloveka.

Pojem etike skrbi je uvedla Carol Gilligan v svojem znanem delu »In a different voice«, v katerem je o moralnem sklepanju spregovorila z »drugačnim glasom«, kot je bilo do takrat običajno (Červ in Klančnik G., 2003, str. 271).

Etika skrbi pomeni dejanja in ravnanja ljudi, ki so usmerjena na druge ljudi in temeljijo na naklonjenosti in želji pomagati tistim, ki so pomoči potrebni (Prebil et al., 2011, str. 89). Skrb v zdravstveni negi pomeni biti navzoč ob sočloveku, zaznati, da potrebuje pomoč, ga negovati, tolažiti, zagovarjati in skrbeti zanj v najširšem pomenu besed (str. 98). Skrb pomeni tudi skušati zadovoljevati bolnikove telesne, duševne, psihične in socialne potrebe. Skrb vključuje tako osebne značilnosti oziroma vrline kot tudi spretnosti, veščine in dejanja.

Skrb ni le skrbstveno delo, ampak socialna in moralna praksa, v kateri na dober način delujejo posameznik, drugi in materialni življenjski kontekst (Sevenhuisen, 2002). Etika skrbi temelji na skrbi, vpletenosti v odnose in na vzdrževanju njihove harmoničnosti skozi prizmo, osredotočenost na potrebe, celostnost in povezanost (Botes, 2000, str. 1071).

Etika skrbi je bistvo etike zdravstvene nege. Prikaže nam, kaj naj bi bila etika v zdravstveni negi, da z njo dosežemo kakovost bivanja in življenje človeka. Deluje v odnosu med dvema osebama, ki sta v razmerju dajanja in prejemanja. Etiko v zdravstveni negi pomembno zaznamuje profesionalna vloga medicinskih sester – skrb za bolnika. Skrb ne more biti

neosebna, načelna. Skrb zahteva povezovanje z bolnikom, razumevanje njegovih potreb in doživljanj ter individualno ukrepanje (Šmitek, 2003, str. 301-320).

Klemenc (2003, str. 260) navaja, da je v zdravstveni negi etika skrbi bistvenega pomena za profesionalno delo in zadovoljstvo bolnika. Skrb vsebuje elemente težnje po dobrobiti drugih, spontanega vzgiba, ki izhaja iz občutka povezanosti in pripadnosti človeku. Ob misli na skrb v zdravstvu mislimo predvsem na pomoč bolniku s strani negovalnega kadra. Zavedanje o številnih pristopih k celostni obravnavi postavlja bolnika v središče dogajanja.

Po Tschudin (2004) zdravstvena nega vidi v etiki skrbi ustrezen model uporabe. Ta model vsebuje pet elementov, ki tvorijo etiko: etična drža, sočutno razumevanje, pozoren odnos, prilagodljivost in odzivnost. Medicinske sestre so namreč tiste, ki so ob bolniku, ko le-ti doživljajo bolečino, so ranljivi ali ob umiranju. Bolniki in svojci ob tem potrebujejo največkrat prisotnost in razumevanje. Skrb v bolezni, v katere se vplete etični vidik, se začneja z odzivnostjo, doveznostjo ter povezanostjo. V situacijah potrebe po pomoči vedno odigra svojo vlogo sistem vrednot posameznika. V etiki skrbi je potreba po »skrbi« nad drugimi potrebami za obe strani, za tistega, ki jo prejema in tistega, ki jo daje. Medicinske sestre to občutijo kot izpolnjenost kot poklicno zadovoljstvo. To pa lahko občutimo le, ko gre za pristno skrb.

Tronto (1993, str. 34) ugotavlja, da je etika skrbi družbeno pomembna. V skrbi se zaporedoma odvijajo štiri aktivnosti (faze): *skrbeti za* na splošno, *prevzeti skrb za* oziroma *poskrbeti za*, *posredovati skrb* in *prejemati skrb*. V nadaljevanju jih podrobneje opisuje.

- *Skrbeti za* vključuje ugotovitev, da je skrb potrebna. Obstaja določena potreba in ocena, da jo je potrebno zadovoljiti (na primer skrb za zdravje, za izobraževanje).
- *Prevzeti skrb za* oziroma *poskrbeti za* vključuje prevzem odgovornosti za konkretno akcijo v zvezi s potrebo ali osebo, ki potrebuje pomoč.
- *Posredovanje skrbi* je neposredno izvajanje skrbstvenih aktivnosti in zadovoljevanje potreb po skrbi.
- *Prejemanje skrbi* vključuje zaznavanje skrbi pri uporabniku in odziv na skrb, ki jo prejme (na primer bolnik se počuti bolje).

Ob tem Tronto (1993) dodaja štiri pripadajoče vrednote oziroma elemente oskrbe:

- *pozornost*,
- *odgovornost*,
- *kompetentnost* in
- *odzivnost*.

Proces zdravstvene nege, ki je sistematična in organizirana metoda za izvajanje individualne zdravstvene nege, poteka v enakem zaporedju, kot se odvijajo aktivnosti skrbi, ki jih predstavlja Tronto. Etične sestavine skrbi, ki jih navaja, se pojavljajo v zdravstveni negi z drugimi izrazi. V okviru pozornosti ima medicinska sestra pomembno vlogo, in sicer zaznavanje individualnih bolnikovih potreb s perspektive bolnika. Medicinske sestre morajo

za profesionalno opravljanje poklica razviti visoko stopnjo etičnega zavedanja (Mlinšek, 2012, str. 20). Etična sestavina, ki pomaga medicinski sestri, da razume bolnika v njegovi situaciji, je empatija. Doživljanje razumevanja je najosnovnejša človekova potreba in preko razumevanja in sprejemanja so se posamezniki sposobni spreminjati ter rasti. Za bolnika je pomembno, da ga nekdo razume, da »čuti« z njim. Čustva so del človekove zasebnosti, ki jih je pripravljen razkrivati le v intimnejših povezavah z drugimi in ob zaupanju, da ga bodo drugi razumeli. Naslednja etična sestavina skrbi je zaupanje. Vzpostavljanje zaupanja je osnova medsebojnega odnosa, ki omogoča udejanjanje skrbi. Johns (1996, str. 77) opisuje zaupanje kot proces, ki se začne z informiranjem in zaznavo informacij na strani bolnika, o možnih koristih in o morebitnih tveganjih v medsebojnem odnosu. Če posameznik (bolnik) zazna prednosti povezovanja in zaupa izvajalcu (medicinski sestri), bo to v korist obema in se bo proces ponavljal, dokler bo potreben. »Hall, Moore in Barnsteiner (2008, v Mlinšek, 2012, str. 21) so prepričani, da medicinske sestre, ki izkazujejo strokovno delovno etiko, zagotavljajo višjo kakovost storitev in so bolj zadovoljne s svojim delom.« »Profesionalno delovno etiko opredeljuje skrb za bolnika, zavezanost varnosti bolnikov in na dokazih podprta praksa (Bartzak, 2010, v Mlinšek, 2012, str. 21).«

Skrb se ukvarja s stanji ranljivosti in neenakosti. Če nekdo rabi pomoč, je v stanju določene ranljivosti. Vsakdo je kdaj v položaju ranljivosti. Vsi ljudje tudi nismo enaki. Neenakost omogoča neenake odnose s stališča avtoritete ter prevladovanje in podrejanje. Odzivnost v tem smislu pomeni usmerjanje pozornosti na možno izkoriščanje ali izrabo ranljivosti.

Brezovnik, Mithans, Mithans, Robnik & Železnik (2011, str. 176) v raziskavi ugotavljajo, da je v zdravstveni negi etika skrbi nujno potrebna, saj pomeni človečnost v smislu razumevanja bolnikovih problemov ter reševanje le teh s pomočjo empatije. Bolniki se v trenutni nelagodni situaciji počutijo nesrečne in negotove, zato je potrebna njihova profesionalna obravnava. S pomočjo etike skrbi osebje gradijo na zaupanju, ki je glavna sestavina etike skrbi. Zaupanje je namreč osnova medsebojnega odnosa.

V tem poglavju smo govorili o konceptu etike skrbi in o odnosu med tistim, ki daje skrb in prejemnikom skrbi v zdravstveni negi. Da na kratko povzamemo, je etika skrbi bistvo etike zdravstvene nege, ki se kaže v medsebojni odvisnosti bolnika in tistega, ki zanj skrbi. Zdravstveno osebje se mora zavedati bolnikove ranljivosti, ker se ta nahaja v neenakopravnem položaju. Etično odločanje v etiki skrbi v zdravstveni negi temelji na zaupanju in razumevanju, saj s tem medicinske sestre v povsem praktičnih situacijah izkazujejo strokovnost pri delu v skrbi za bolnika. Takšen način dela poveča kakovost izvajanja zdravstvene nege in prinaša zadovoljstvo medicinski sestri.

## **4 Razprava**

Skrb je kot rdeča nit delovanja medicinskih. Skrb so vse oblike naklonjenega ravnanja, kaj se dogaja s človekom, okrog njega in zanj, s posebnim poudarkom na etiki skrbi. Za lažjo

predstavljanje etike skrbi smo povzeli ali opisali primer objavljenega v članku (Lachman, 2012).

Primer etike skrbi: G. J., starost 59, ki je bil v bolnišnico sprejet zaradi akutne bolečine v trebuhu in je bruhal želodčno vsebino (stara kri). Ima dolgo zgodovino alkoholizma, neurejeno sladkorno bolezen in levo podkolensko amputacijo. Pred štirimi meseci mu je umrla žena po 40-letih zakona. G. J. trdi, da je to razlog (smrt žene), da je prenehal skrbeti zase in začel ponovno piti alkohol. Ker G. J. potrebuje višjo raven protibolečinske terapije, se medicinska sestra vključi v skrb za bolnika in prenese zdravniku informacijo o oceni bolečine. Zdravnik je nasprotoval temu, da bi povečali odmerek morfija, ker bi se s tem izognili povzročanju škode bolniku.

V tem primeru je medicinska sestra s svojim profesionalnim znanjem pravilno ocenila bolečino in z bolnikom vzpostavila odnos, ki se razvije v »skrb za bolnika«. Cilj te skrbi je bil povečanje odmerka morfija.

Kot smo že omenili, da je Tronto (1993) opisal model štirih aktivnosti skrbi in štiri elemente oskrbe. Aktivnosti in elementi oskrbe niso nujno v zaporedju in se pogosto prekrivajo.

V primeru G. J. je medicinska sestra v prvi aktivnosti, torej pri ocenjevanju bolnikove bolečine, prepoznala potrebo po povečanem odmerku protibolečinske terapije. V drugi aktivnosti je medicinska sestra prevzela odgovornost, da se odzove na stopnjo bolečine, ki jo bolnik doživlja. Zato je v tretji aktivnosti medicinska sestra sprejela ukrep, da pokliče zdravnika za spremembo pri protibolečinski terapiji in tudi povečanje odmerka morfija.

Kohlen (2011, str. 260) dodaja, da je soočanje med medicinsko sestro in zdravnikom pomemben del skrbi. V zadnji aktivnosti medicinska sestra oceni uspeh intervencije s bolnikom. Ta zadnja faza pomaga ohranjati odnos med bolnikom in medicinsko sestro in je značilen vidik etike skrbi (Edwards, 2011, str. 188).

Zdravnik se je v tem primeru osredotočil na zdravljenje amputacije, ampak medicinska sestra je s svojim znanjem in spretnostjo uporabila štiri aktivnosti skrbi za učinkovito skrb v procesu zdravstvene nege. Medicinska sestra je s preteklimi izkušnjami in z znanjem o ocenjevanju bolečine ukrepala in zahtevala povečanje odmerka analgetika.

Po Trontu (1993) bomo opisali tudi štiri elemente oskrbe. Prva je pozornost medicinske sestre, kar pomeni ugotavljanje in priznavanje potreb bolnika. Pri G. J. je medicinska sestra zaznala, da bolnik potrebuje primerno oskrbo ter ocenila bolečine. V skladu s kodeksom poklicne etike medicinske sestre prevzamejo tudi odgovornost, kar pomeni več kot obveznost pri razumevanju, kaj naj bi ljudje storili drug za drugega. In odgovornost je drugi etični element skrbi, ki jo ima tudi medicinska sestra v našem primeru.

Tretji element je kompetentnost. Kompetentnost je lahko moralna kakovost skrbi in predstavlja pristojnost, da tisti, ki skrbi, tudi dejansko poskrbi za konkretno zadovoljitev potrebe. Kompetentnost je moralna kakovost, ki se je moralni akter zaveda pri sebi in jo sprejema kot svojo obvezo do neposrednega reševanja potreb bolnika. Če medicinska sestra izvaja načrt za obvladovanje bolečine, ki je neučinkovit, bodisi zaradi pomanjkanja znanja bodisi zaradi organizacijskih protokolov, potem medicinska sestra ni videti kot skrbnica v

očeh bolnika. Medicinska sestra se mora, v tem primeru stalno izobraževati za možnost obvladovanja protibolečinskih ukrepov.

Dobra oskrba zahteva odlično usposobljenost medicinske sestre, da poskrbi za fizične, psihične, kulturne in duhovne potrebe bolnika in njegove družine (Vanlaere & Gastmans, 2011, str. 166).

Končni četrti etični element je odzivnost, ki je povratna informacija prejemnika skrbi o skrbi in učinku skrbi. Etika skrbi se ukvarja s strani ranljivosti in neenakosti. Če nekdo rabi pomoč, je v stanju določene ranljivosti. Bolnik je občutljiv na ukrepe ali na pomanjkanje ukrepov medicinske sestre. V nekaterih primerih se analgetiki ne odzovejo na stanje bolnika. V tem primeru medicinska sestra s svojim znanjem ponovno oceni situacijo, in v kolikor opazi, da je potreben drugačen načrt oskrbe, to tudi stori. Medicinska sestra mora preveriti, da je negovalne potrebe bolnika izpolnila.

Skrb je vzajemna praksa, ki se pojavlja v okviru odnosa med medicinsko sestro (negovalcem) in bolnikom (prejemnikom skrbi) (Gastmans, 2006).

## 5 Zaključek

V zaključku lahko najprej ugotovimo, da je v zdravstveni negi na prvem mestu uporabna etična teorija etika skrbi, ker se neposredno povezuje z osnovno vlogo zdravstvene nege pri bolniku. Profesionalna skrb je vse, kar vsebuje medsebojni odnos med medicinsko sestro in bolnikom. Medicinska sestra se ne more izogniti etični odgovornosti, ki izhaja iz dolžnosti v poklicu. Načela o dobronamernosti, neškodovanju, spoštovanju avtonomije, pravičnosti in dostojanstva so temeljna (etična) načela etike, ki medicinske sestre vodijo pri etičnem odločanju. To se odraža tudi v opisanem primeru med medicinsko sestro in G. J.

Skrb in nega sta ključnega pomena za človeški razvoj in sta v prvi vrsti namenjena tistim, ki jo fizično potrebujejo. Potrebna je že na biološki ravni dojenčka zaradi preživetja kot tudi za odraslega bolnika, ki je odvisen od skrbi ob koncu življenja.

V ugotovitvah Klemenc (2003, str. 256) pravi, da medicinske sestre dobro ne zaznavajo svoje etične vloge skozi teorijo, zato je nujno potrebno v izobraževanje vključiti teorijo o etiki skrbi, ker bodo le v njej medicinske sestre najlažje našle svojo etično identiteto.

Na 22. mednarodni forum odličnosti in mojstrstva je avtor Friškovec (2010) takole dejal: »Etika zasleduje in išče dobro in s pomočjo etičnega delovanja to dobro odkrivamo v sebi in drugih, tudi v tistih, ki so v stiski. Naj še tako poskušamo naše skupno življenje urediti z zakoni, se vedno znova vračamo na etične drže, ki jih ljudje gojimo« (str. 51).

V spomin se mi je vtisnila misel dr. Janeza Gabrijelčiča »Naj ne mine dan, da ne bi naredili česa dobrega zase, za družino, za ožjo in širšo skupnost«. V poklicu medicinske sestre se ravnamo etično in odgovorno, v kolikor nas vodi tudi ta misel.

V našem preglednem članku smo se omejili samo na pregled strokovne literature. V prihodnje bi pridobljene rezultate po pregledu literature lahko primerjali z izvajano raziskavo na tem področju.

## Reference

1. Brezovnik, A., Mithans, L., Mithans, A., Robnik, P. & Železnik, D. (2011). Odsev etike skrbi s poudarkom na zaupanju. V: M. Lahe & A. Lovrenčič (ur.). *Razvijanje medpoklicnega sodelovanja v času študija na področju zdravstvenih ved* (str. 169-178). Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede.
2. Botes, A. (2000). *A comparison between the ethics of justice and the ethics of care*, 32, 1071-75.
3. Červ, B. & Klačnik G., M. (2003). Vidik odgovornosti znotraj etike skrbi v zdravstveni negi. V: D. Klemenc et al. (ur.), *Zdravstvena nega v luči etike* (str. 271-278). Ljubljana: Društvo medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Ljubljana.
4. Definicija zdravstvene nege Mednarodnega sveta medicinskih sester. (2003). V: *Utrip*, XI, 10, 12. Ljubljana: Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije.
5. Edwards, S. D. (2011). Is there a distinctive care ethics? V: *Nursing Ethics*, 18, 184-191.
6. Friškovec, R. (2010). Etika in ljudje v stiski. V: B. Bukovec (ur.) *Etičnost razmišljanja in delovanja pri uveljavljanju strategije univerzalne odličnosti in mojstrstva: 22. mednarodni forum odličnosti in mojstrstva in 14. konferenca zmagovalcev* (str. 49-61). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
7. Gastmans, C. (2006). The care perspective in healthcare ethics. V: A. J. Davis, V. Tschudin & L. de Raeve (ur.), *Essentials of teaching and learning in nursing ethics* (str. 135-148). London, England: Livingstone.
8. Johns, J. L. (1996). A concept analysis of trust. V: *J Adv Nurs*, 24, 76-83.
9. Klemenc, D. (2003). Medicinska sestra – zagovornica pacientovih pravic, tudi pravice do avtonomije. V: D. Klemenc et al. (ur.), *Zdravstvena nega v luči etike* (str. 249-263). Ljubljana: Društvo medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Ljubljana.
10. Kohlen, H. (2011). Care transformations: Attentiveness, professional ethics and thoughts toward differentiation. V: *Nursing Ethics*, 18, 258-261.
11. Lachman, V. D. (2012). Applying the Ethics of Care to Your Nursing Practice. V: *Medsurg Nursing*, 12 (2), 112-116.
12. Mlinšek, A. (2012). Etičnost razmišljanja in diskriminacija v zdravstveni negi. V: *Revija za univerzalno odličnost*, 1, 20-29.
13. Prebil, A., Mohar, P. & Fink, A. (2011). *Etika in zakonodaja v zdravstvu: učbenik za modul Kakovost v zdravstveni negi v programu Zdravstvena nega*, 70-122. Ljubljana: Grafenauer.
14. Sander-Staudt, M. (2015). Care Ethics. Pridobljeno s: The Internet Encyclopedia of Philosophy: <http://www.iep.utm.edu/care-eth/#H2>.
15. Sevenhuijsen, S. (2002). *Državljanstvo in etika skrbi*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
16. Šmitek, J. (2003). Pomen človekovega dostojanstva v zdravstveni negi. V: D. Klemenc et al. (ur.), *Zdravstvena nega v luči etike* (str. 301-320). Ljubljana: Društvo medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Ljubljana.
17. Tronto, J.C. (1993). *Moral boundaries: a political argument for an ethics of care*, 23-156. London: Routledge.



18. Tschudin, T. (2004). *Etika v zdravstveni negi: razmerja skrbi*. Ljubljana: Educy.
19. Vanlaere, L. & Gastmans, C. (2011). A personalistic approach to care ethics. V: *Nursing Ethics*, 18, 161-173.

\*\*\*

**Dejan Jug** je leta 2011 diplomiral na Fakulteti za vede o zdravju Izola, smer zdravstvena nega. Istega leta se je tudi zaposlil na oddelku kirurgije srca in ožilja v Univerzitetnem kliničnem centru Ljubljana. Zaposlen je v enoti intenzivne terapije III. Vključen je v program katetske ablacije motenj srčnega ritma.

\*\*\*

**Abstract:**

**Ethics of thinking and ethics of nursing care**

**Research Question (RQ):** Ethics is a philosophy branch dealing with human well-being. We wish to realize full potential as human beings to live well in the material and spiritual sense and to treat others in a decent manner. This arises a question: What is the ethics care of nursing?

**Purpose:** Our purpose of review article is a review of the scientific literature on ethics care in nursing as a professional nurse role with the case study in our practice.

**Method:** We used descriptive approach based on the study of theoretical content and use existing literature.

**Results:** Ethics in nursing is significantly impacted with the professional nurses role - care for the patient. Caring can not be impersonal, principled. Caring requires integration with the patients, understanding their needs and experience and individual actions.

**Organization:** Ethics of thinking and ethics of nursing care is focused on a human as an integral part of the mutual co-dependence in relation, that affects how a certain decision will be taken in any organization. With excellent ethics a quality and manager personal excellence of health care providers is built.

**Society:** With our ethical thinking and ethical growth we can influence on the quality of other people and our close and wider society.

**Originality:** In reviewing the scientific literature, we did not find a review on the topic of ethics care in nursing. Transparent article raises a number of personal and in-depth thinking and questions.

**Limitations/Future Research:** In the transparent article we relied solely on expert transparent literature. In the future, the results obtained in the literature review could be compared with executed research in our field.

**Keywords:** ethnics of thinking, ethics of nursing care, nursing, health care, nurse, patient.

# Univerzalna odličnost – vzgoja, izobraževanje in vseživljenjsko učenje

Maja Dobnik

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija

## **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Živimo v času velikih razlik med generacijami. Zanima nas, kakšna so stališča in teoretične podlage o univerzalni odličnosti in enemu njenih gradnikov (vzgoja, izobraževanje in vseživljenjsko učenje), ter kako lahko generacije med seboj sodelujejo pri prenosu znanja od ene k drugi generaciji ter se tako približajo načelom univerzalne odličnosti.

**Namen:** Namen te raziskave je raziskati literaturo na temo univerzalne odličnosti, vzgoje, izobraževanja in vseživljenjskega učenja ter dognanja strniti v pregledni članek, ki bo del 'Rastoče knjige' o univerzalni odličnosti.

**Metoda:** Začeli smo z zbiranjem in prebiranjem strokovnih člankov in publikacij, vključili pa smo tudi internetne vire. Pregledali smo članke, ki smo jih našli v Ebscu in Springerlinku. Nato pa smo opisovali dejstva in pojme, ki se dotikajo univerzalne odličnosti, vzgoje, izobraževanja in vseživljenjskega učenja.

**Rezultati:** Ugotavljamo, da se univerzalna odličnost začne pri vzgoji. Prav tako ugotavljamo, da je vseživljenjsko izobraževanje del vseživljenjskega učenja ter, da je medgeneracijski dialog skupaj z vseživljenjskim učenjem ključnega pomena pri rasti in razvoju ter doseganju univerzalne odličnosti.

**Organizacija:** Raziskava pokaže, da lahko vseživljenjsko učenje, izobraževanje in primeren medgeneracijski dialog pripomorejo k ekonomski rasti organizacije.

**Družba:** Z raziskavo pokažemo, kaj je univerzalna odličnost in kako je povezana z vzgojo in vseživljenjskim učenjem. Prikažemo tudi, kako je vseživljenjsko izobraževanje povezano z univerzalno odličnostjo.

**Originalnost:** Gre za prvo tovrstno raziskavo v smislu povezovanja vzgoje, izobraževanja, vseživljenjskega učenja in medgeneracijskega sodelovanja s principi univerzalne odličnosti in mojstrstva.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Univerzalna odličnost je s svojimi gradniki širok pojem, ki ga je možno še širše raziskovati. Raziskava je preglednega značaja, dobro bi bilo narediti tudi kvantitativno raziskavo.

**Ključne besede:** univerzalna odličnost, vzgoja, vseživljenjsko izobraževanje, vseživljenjsko učenje, medgeneracijsko sodelovanje, medgeneracijski prenos znanja.

## **1 Uvod**

Živimo v času velikih razlik med generacijami. Veliko zaslug za to imajo skokovit razvoj tehnologije, informacijske tehnologije ter vsesplošna globalizacija. Spremembe na trgu zahtevajo od posameznika fleksibilnost, hitro odzivnost, ter pripravljenost na nova znanja. Učenje pa je aktivnost, ki naj bi potekala v vseh obdobjih življenja. Tako se mora človek, glede na njegove osebne in profesionalne potrebe, izobraževati in učiti vse življenje. Željo po vseživljenjskem učenju in izobraževanju pa človeku privzgojimo. V članku se osredotočamo na vseživljenjsko učenje kot gradnik univerzalne odličnosti v smislu usvajanja novih znanj kot posledica sledenja spremembam in s tem doseganje odličnosti skozi takšno plemenitenje samega sebe.

Namen raziskave je napisati pregledni znanstveni članek o univerzalni odličnosti s poudarkom na vzgoji, izobraževanju in vseživljenjskem učenju, ter strniti misli, teoretične podlage in dognanja o tem. Ob tem smo se spraševali o pomenu vzgoje, vseživljenjskega učenja in vseživljenjskega izobraževanja, ter se dotaknili prenosa znanja med generacijami.

Cilj raziskave je na osnovi pregleda literature in dognanj opredeliti, kaj je univerzalna odličnost in njen gradnik vzgoja, izobraževanje ter vseživljenjsko učenje.

## **2 Metoda**

V delu, ki se dotika pregleda literature smo uporabili deskriptivno metodo. Začeli smo z zbiranjem in prebiranjem strokovnih člankov in publikacij, vključili pa smo tudi internetne vire. Literaturo smo iskali po bazah Ebsco, Springerlink in iskalniku Google po ključnih besedah univerzalna odličnost, excellence, vzgoja, vseživljenjsko učenje, lifelong learning, vseživljenjsko izobraževanje, lifelong education, medgeneracijsko sodelovanje, medgeneracijski prenos znanja. Opisovali smo dejstva in pojme, ki označujejo univerzalno odličnost in njen gradnik vzgoja, izobraževanje in vseživljenjsko učenje. Naredili smo primerjave ugotovitev različnih avtorjev in tudi povzeli zaključke iz literature.

## **3 Pregled literature in rezultati**

### **3.1 Otoška rastoča strategija univerzalne odličnosti in mojstrstva**

Listina Otoška rastoča strategija univerzalne odličnosti in mojstrstva določa, da sta univerzalna odličnost in mojstrstvo sinonim za iskreno povezanost in ustvarjalno sožitje med ljudmi na svetovni ravni. Določa odgovorno delovanje na temelju nekaterih ključnih skupnih vrednot in etičnih standardov. Univerzalna odličnost in mojstrstvo naj bi skupaj z drugimi vrednotami, strategijami in aktivnostmi pripomogla k dostojanstvenemu življenju in delu ter trajnostnemu razvoju. S tako strategijo iščejo nov način razmišljanja in delovanja, ki naj temelji na tvornem dolgoročnem povezovanju in sodelovanju med državami in narodi ter bi obogatil naše življenje in delo. (Bukovec, 2010, str. 14).

V duhu strategije univerzalne odličnosti in mojstrstva opredelijo tudi nekaj znanih zanimivih pregovorov:

- Misli dobro, delaj dobro. (Zaratustra).
- Uči se vsega, saj boš kasneje spoznal, da je vse koristno. (Hugo Svetoviktorski).
- Veliko bolje je vedeti nekaj o vsem, kot vedeti vse o eni stvari. Najboljša je univerzalnost. (Blaise Pascal).
- Najsrečnejši so ljudje, ki zgrabijo življenje na najštevilčnejših mestih. Ljudje, ki trpijo, pa so tisti, ki jih zanima samo ena stvar, pa jih usoda oropa zanjo. (Theodore Roosevelt).
- Znanost brez religije je šepava; religija brez znanosti je slepa. (Albert Einstein).
- Vse kar želiš, da drugi storijo tebi, stori tudi ti njim. (Matejev evangelij- zlato pravilo).

- Na svet smo prišli zato, da širimo dobrohotnost. (Konfucij). (Bukovec, 2010, str. 14–15).

Otoška rastoča strategija univerzalne odličnosti in mojstrstva se dotakne vsakega gradnika strategije posebej. O vzgoji, izobraževanju in vseživljenjskem učenju pa pravi: »Vzgajanje in izobraževanje temeljita na načelu pomagaj si najprej sam in potem ti bodo pomagali tudi drugi« (Bukovec, 2010, str. 16). Strategija univerzalne odličnosti in mojstrstva spodbuja »poglabljanje znanja, ki je tesno povezano z medsebojnim spoštovanjem, s solidarnostjo, ki vodi v zadovoljstvo in veselje do življenja in dela« (Bukovec, 2010, str. 16). Ob tem je treba ljudi vzgajati v »medsebojno strpnost, altruizem in empatijo ter nenehno izobraževanje, ki približuje različne kulture ter med njimi vzpostavlja sožitje in sočutje« (Bukovec, 2010, str. 16).

»Univerzalna odličnost in mojstrstvo se začeta graditi z vzgojo naših otrok. Starši in vzgojno-izobraževalne ustanove nosijo izjemno odgovornost, da otroke že od malega vzgajajo in izobražujejo v skladu s človeškim dostojanstvom« (Bukovec, 2010, str. 16).

V okviru Otoške strategije univerzalne odličnosti in mojstrstva pa raste tudi projekt Rastoča knjiga. Deklica z Rastočo knjigo in Združene Rastoče knjige sveta pozivajo vse ljudi sveta k »vsestranskemu izobraževanju in vseživljenjskemu učenju, k poglabljanju znanja in rasti kulture na mednarodnih ravneh. Vsakomur naj bodo v oporo po neskončni, nikoli končani poti k univerzalni odličnosti in mojstrstvu«. (Gabrijelčič, 2010, str. 11).

Principe univerzalne odličnosti in mojstrstva naj bi začeli otrokom privzgajati že v zgodnjem otroštvu. Potrebno jih je vzgajati v strpnost, altruizem in empatijo, ter jim privzgojiti željo in voljo do vseživljenjskega učenja.

### **3.2 Vzgoja, izobraževanje in vseživljenjsko izobraževanje**

Vzgoja otrok je širok pojem, saj ne poznamo le starševske vzgoje otrok. Otroke vzgajamo vsi: starši, vzgojitelji, učitelji, stari starši, drugi sorodniki in tudi vsa družba. Zaradi tega je vzgoja otrok izredno pomembna. Starši prihajamo iz različnih socialnih okolij, smo različnih poklicev, smo različno mentalno razviti in imamo različne družinsko-zgodovinske podlage, zato imamo različne pristope k vzgoji, ki so pogojeni tudi z vzorci iz naših otroštev. Zaradi tega bomo ta vidik vzgoje tukaj izpustili in se bolj posvetili institucionalizirani vzgoji, kot so vrtci in šole, kjer je način vzgoje nekako 'predpisan' oziroma ima smernice, ki so objavljene v Beli knjigi. Skozi institucionalizirano vzgojo lahko vplivamo na vsakega otroka podobno in s podobnimi idejami ter skozi vzgojo otroke, ki bodo stremeli k odličnosti. Seveda pri vseh tega ne moremo doseči, saj smo ljudje različnih osebnosti in preddispozicij. Vendar, če otrok nima vzgleda, kako dosegati odličnost doma, ga lahko dobi v vzgojno izobraževalni instituciji.

Vzgoja je ključna dejavnost, kjer mora vzgojno-izobraževalni sistem prenesti skupne vrednote, norme, navade in prepričanja na mlajše generacije. Vzgoja, vrednote in znanje so

prepleteni. Bela Knjiga tako določa splošne cilje vzgoje in izobraževanja, ki so: zagotavljanje skladnega telesnega in duševnega razvoja posameznika in zagotavljanje spodbud za optimalni razvoj posameznika, doseganje kakovostne splošne izobrazbe, široke razgledanosti, poklicne usposobljenosti in znanja, razvijanje zmožnosti za vseživljenjsko učenje, stalni osebni in strokovni razvoj, razvijanje zmožnosti za učenje in pridobivanje znanja, razvijanje komunikacijskih zmožnosti, razvijanje delovnih navad in odgovornost za svoj razvoj, razvijanje odgovornosti za svoje zdravje, ohranjanje okolja in lastno udeležbo pri zagotavljanju trajnostno zasnovane družbe, spodbujanje vsakega posameznika k nadaljnjemu izobraževanju. (Bela knjiga, str. 16–17).

Cilji predšolske vzgoje pa so predvsem v tem, da razvijajo sposobnosti za razumevanje in sprejemanje sebe in drugih. Prav tako razvijajo sposobnosti za dogovarjanje, upoštevanje različnosti in sodelovanje v skupinah. Razvijajo sposobnosti empatije. Negujejo radovednost, raziskovalni duh, domišljijo, intuicijo in razvijanje neodvisnega mišljenja. Spodbujajo umetniško izražanje. Spodbujajo telesni in gibalni razvoj, ter razvijajo samostojnost pri higienskih navadah in skrbi za zdravje. (Tašanoska, 2014, str. 17). S tem otrokom poleg osnovne vzgoje privzgojajo tudi radovednost, željo po novem, po učenju in nenehnem razvoju samega sebe ter jim dajo osnovo za nadaljnje delovanje v šolskem sistemu in napeljujejo na pot principa »pomagaj si najprej sam in potem ti bodo pomagali tudi drugi«.

Joža Miklič pravi, da so »vzgoja, izobraževanje in vseživljenjsko učenje tista prava pot, ki dolgoročno krepi državo, jo varuje pred izkoriščanjem in ji omogoča trajnostni razvoj« (Miklič, 2011, str. 53). Udeleženci 23. mednarodnega foruma odličnosti in mojstrstva 2011, so se posvetili temam o vzgoji, izobraževanju in vseživljenjskem učenju pri uveljavljanju univerzalne odličnosti. Zupanova v svojem prispevku ugotavlja, da slovenski izobraževalni sistem mlade ne pripravi dovolj dobro za doseganje odličnosti pri delu in kakovosti življenja (Zupan, str. 15). Slovenski izobraževalni sistem naj bi stremel k temu, da mlade nauči, kako razviti zmožnosti za vseživljenjsko učenje, da jih nauči, kako pomemben je stalni osebni in strokovni razvoj, da razvijejo zmožnosti za učenje in pridobivanje znanja.

Če bo šoli uspelo pri mlademu človeku razviti prej našteto, bi pred seboj imeli mladega, ambicioznega človeka, ki ga delodajalci vedno bolj iščejo. Kot tak bo pripravljen na nova znanja in izkušnje, ter tako dosegal odličnost pri delu. Od njega bi pričakovali tudi, da bo skozi vseživljenjsko učenje pridobival manjkajoče kompetence. Tak človek bo uspešen v odličnih podjetjih, ki »kreirajo opogumljajočo kulturo in pridobivajo sodelavce, sposobne delati na posameznih projektih in v timu, pripravljene na neprestano življenje in izmenjevanje informacij. Ne morejo jim več obljubiti stalnega dela, toda ponudijo jim lahko okolje, kjer se bodo razvijali in večali svojo zaposljivost.« (Gorišek, 2011, str. 93).

Takšno podjetje je TPV Novo mesto, kjer so razvili strategijo upravljanja človeških virov, s katerim so sprejeli načrt izobraževanja in usposabljanja, prav tako so sprejeli Kodeks ravnanja s človeškimi viri, s katerim se zavezujejo, da bo spoštovalo načela strokovne odgovornosti, strokovnega razvoja kadrov, etičnega vodenja, poštenosti in pravičnosti, izogibanja nasprotij

interesov ter varovanja pravice posameznikov, posebno pri pridobivanju in širjenju podatkov. Razvili so posebno matriko kompetenc, s katero primerjajo zahtevane in dosežene kompetence posameznika, prepoznavajo njegovo znanje in sposobnosti in jih usklajujejo s potrebami podjetja, organizirajo izobraževanja, hkrati pa so zposleni dolžni delovati po načelih politike inovativnosti, ter se izobraževati. (Savšek, 2011, str. 69–75).

Z intelektualnim kapitalom, ki ga je pridobil skozi izobraževalni sistem, delo, izkušnje in vseživljenjsko učenje, si bo povečal svojo konkurenčno prednost (Gorišek, 2011, str. 94) in omogočil lasten napredek.

Po principu 'pomagaj si sam in potem ti bodo pomagali drugi' bi moral človek skozi izobraževalni sistem razviti doveznost do stalnega učenja, radovednost in inovativnost. Samo na tak način bo uspel doseči odličnost, tako osebno, kot tudi profesionalno. Na ta način si bo zagotovil napredek in spoštovanje v odličnih podjetjih, ter povečal zaposljivost.

### **3.3 Učenje ali izobraževanje?**

Verjetno je različnih definicij učenja toliko, kolikor je bilo poskusov definirati ta pojem. Pa vseeno smo pogledali nekaj teh opredelitev.

Petrovčičeva (2007, str. 9) navaja Thomasa, ki pravi, da je učenje individualizirana dejavnost, zasebno početje in lahko obstaja neodvisno od institucij. Učenje je »vsaka dejavnost, namerna ali nenamerna ali naključna, s katero posameznik z učenjem spreminja samega sebe« (Jelenc v Petrovčič, 2007, str. 9).

Uradna definicija učenja (UNESCO, 2014) pravi: »Individual acquisition or modification of information, knowledge, understanding, attitudes, values, skills, competencies or behaviours through experience, practice, study or instruction« ali, če se potrudimo s prevodom, je učenje vsaka individualna pridobitev ali sprememba informacij, znanja, razumevanja, stališč, vrednot, spretnosti, kompetenc in vedenja na podlagi izkušenj, prakse, študija ali navodil.

Na splošno bi lahko rekli, da je učenje neodvisno od institucij, nenačrtno, prinese pa nam neko novo izkustvo, ki nam spremeni pogled na svet, vrednote, obogati nam znanje in razumevanje ter prinese nove izkušnje.

Po drugi strani pa je izobraževanje namensko učenje ter kot tako, izobraževanje ne more potekati brez učenja, medtem, ko učenje lahko poteka brez izobraževanja (Pastuović v Kržan, 2010, str. 15). Spet Thomas pravi, da je izobraževanje, ki je organizirano v institucijah, kjer imajo cilje, metode in ocenjevanje določene in sankcionirane s strani javnosti, skupinski in javni odgovor na to, da se posamezniki učijo (Thomas v Petrovčič, 2007, str. 10). S tem poudari, da je izobraževanje, v nasprotju z učenjem, stvar institucij in je organizirano. Če povzamemo, je izobraževanje usmerjen in načrtovan proces in je del učenja, kar tudi potrjujeta Govekar-Okoliš in Ličen, ki pravita, da ko določimo cilje, učna sredstva, vire ter določimo čas, govorimo o izobraževanju (Kržan, 2010, str. 13).

Lahko bi rekli, da je učenje širok pojem, v katerega lahko vključimo tudi izobraževanje. Učenje lahko obstaja samo po sebi, medtem ko je izobraževanje pogojeno z učenjem.

### **3.4 Vseživljenjsko učenje in vseživljenjsko izobraževanje**

Živimo v času, ko se tehnologija in znanost razvijata takorekoč s svetlobno hitrostjo. To pa s seboj prinese potrebo po nenehnem učenju, izobraževanju in izpopolnjevanju, saj pridobljeno znanje hitro zastari.

Tako je že Komensky rekel, da je življenje, od zibelke do groba, šola za vsakega človeka (Kodelja, 2005, str. 12), kar pomeni, da je vseživljenjska.

Vseživljenjsko učenje lahko definiramo kot vsa dejanja učenja čez vse življenje z namenom, da izboljšamo, povečamo obseg znanja, izkušenj in kompetenc v smislu osebnega, socialnega in profesionalnega vidika (Commission of the European Communities, 2001, str. 9). K vseživljenjskemu učenju torej spadajo tako formalno, kot tudi neformalno izobraževanje in prav tako vsa dejanja, ki nam prinesejo določene izkušnje in znanje. Govorimo o dejanjih izobraževanja in učenja med vsemi starostnimi skupinami in ne le o odraslih.

Prav tako Schuller in Watson opisujeta vseživljenjsko učenje kot proces, ki vključuje ljudi vseh starostnih skupin v različnih kontekstih: izobraževanje v institucijah, učenje pri delu, doma in med dejavnostmi v prostem času. Vendar pa se fokusirata bolj na odrasle, ki se kasneje v življenju vračajo k izobraževanju, kot pa k osebam, ki so v začetni fazi izobraževanja ali pa k primerom naključnjega učenja. (Schuller & Watson v Jackson, 2012, str. 24).

Vseživljenjsko učenje je ključno pri sledenju razvoja tehnologije ter sprememb pri delu in na delovnem mestu. V Sloveniji opazamo trend staranja prebivalstva in s tem tudi staranja delovne sile. V prihodnjih letih lahko pričakujemo spremembe v strukturi delovne sile. Število mladih do 30 let bo upadalo, medtem, ko bo število starejših delavcev (50-64 let) naraščalo. Zaradi tega bodo delodajalci primorani poiskati nove načine, kako vzpodbuditi delo starejših delavcev. Delodajalci svoje starejše zaposlene cenijo zaradi njihovih kvalitativnih, kot so pripadnost, strokovno znanje, odgovornost, voditeljske in mentorske sposobnosti, zanesljivost in izkušnje. Po drugi strani pa navajajo slabosti, kot so težave pri uporabi novih tehnologij, zmožnost učenja, slabo znanje jezikov, slaba mobilnost. Nekatere raziskave (Henretta v Kump & Jelenc Krašovec, 2009, str. 49) kažejo, da se bodo delavci sredi svoje delovne kariere odločali za novo formalno izobraževanje. Prav tako raziskave kažejo, da so za uspešno delo potrebne dobre komunikacijske-verbalne sposobnosti, ki pa pri mlajših generacijah niso tako dobro razvite, kot so pri starejših (Henretta v Kump & Jelenc Krašovec, 2009, str. 49). Tako se bodo tudi mlajše generacije primorane učiti verbalne komunikacije, saj bodo v nasprotnem primeru manj zanimive za delodajalce. (Kump & Jelenc Krašovec, 2009, str. 40–49).

Tako vseživljenjsko učenje, kot vseživljenjsko izobraževanje sta ključna dejavnika pri sledenju sprememb v razvoju tehnologije in splošnem razvoju. Vseživljenjsko izobraževanje in vseživljenjsko učenje se dotikata tako starejših, kot tudi mlajših, saj se vse generacije morajo učiti skozi vse življenje, če želijo dosežati odličnost.

### **3.5 Medgeneracijsko sodelovanje in medgeneracijsko učenje**

Na trgu delovne sile je trend podaljševanja delovne dobe in zaposlovanja ljudi starejših od 50 let, ki je načeloma težko zaposljiv kader, vedno močnejši, zato bo v prihodnosti v podjetjih medgeneracijsko sodelovanje in komuniciranje ključnega pomena. Tudi zaradi tega, ker je starejša generacija številčnejša od mlajše, ki prihaja na trg delovne sile. Po nekaterih napovedih strokovnjakov naj bi v prihajajočem obdobju mlajša generacija, ki bo nasledila starejšo in je pol manj številčnejša, delala trikrat več za dvakrat večje plačilo (Tomšič, 2010, str. 25).

Zaradi svoje mladosti in pomanjkanja izkušenj se lahko mladi soočajo z diskriminacijo, njihovo formalno znanje pa v veliko primerih ni v skladu s potrebami družbe (Komisija evropskih skupnosti, 2005, str. 23). Medgeneracijsko učenje zagotavlja prenos in izmenjavo znanja in izkušenj na področju dela, ter vzajemno pomoč med generacijami. Prenos znanja in izkušenj med generacijami mladim omogoča lažji vstop na trg dela, starejše pa spodbuja h kasnejšemu izstopu iz trga dela. (Slovenija, 2015). Zato menimo, da bo neformalno vseživljenjsko učenje kot medgeneracijski prenos znanja in medgeneracijsko sodelovanje dobivalo vedno večji pomen v smislu pridobivanja delovnih izkušenj in znanj.

»Če bi znali izkoristiti vso moč medgeneracijskega učenja, bi se v enem letu naučili več kot v 20 letih "rednega učenja"« (Podnar, 2008). Tako močan je pomen medgeneracijskega sodelovanja, komunikacije in učenja.

»Generacijske razlike so za organizacijo zelo pomembne, saj za organizacijo pomenijo raznolikost izkušenj in vrednot« (Zemke, Raines, & Filipczak, v Tkalec, 2010 str. 41). S primernim medgeneracijskim dialogom in pravim sodelovanjem med generacijami bomo sposobni pridobiti dragoceno znanje starejših, ki so ga pridobivali skozi vse svoje življenje. »Medgeneracijsko učenje v družinah je stoletja predstavljalo neformalni ali priložnostni način za sistematičen prenos znanja, veščin, kompetenc, norm in vrednot med generacijami-dejansko se je odvijalo skozi celotno človeško zgodovino« (Kump, 2008, str. 62).

Kumpova meni, da lahko starejši postanejo pomemben vir učenja in bogastva v njihovih skupnosti. Zato je tudi v času, ko se življenjska doba podaljšuje, pomembno uvajati politiko aktivnega staranja. V času, ko tendenca sili k podaljševanju delovne dobe bi morali starejši prevzeti vlogo podpore mlajšim sodelavcem. Hkrati lahko starejši v času, ko narašča pomen izobraževanja za konkurenčnost gospodarstva, postanejo mentorji mlajšim sodelavcem in jim tako pomagajo do boljših rezultatov, boljše samopodobe ter tako postanejo vir izobraževanja v organizaciji. (Kump & Jelenc Krašovec, 2009, str. 65–69). Seveda pa je tako sodelovanje



možno tudi v obratni smeri. Mlajša generacija je lahko tako vir izobraževanja recimo v novih tehnologijah, informacijski tehnologiji itn. za starejšo generacijo, ki je po večini okorna v teh znanjih. (Kump, 2008, str. 63).

Različni načini prenosa znanj, spretnosti in izkušenj med zaposlenimi se še vzpostavljajo in razvijajo. V literaturi in praksi lahko zasledimo različne možnosti: mentorske sheme, delitev delovnega mesta (job sharing), krožno zaposlovanje oz. nadomeščanje na delovnem mestu (job rotation), medgeneracijski management itd.

»Mentorske sheme so zasnovane kot program s poudarkom na izmenjavi in prenosu znanja, spretnosti, izkušenj med zaposlenimi. Poseben poudarek je namenjen tudi medgeneracijskemu prenosu znanja, kompetenc in informacij. V tem okviru so predvidene aktivnosti, ki bodo uvajale inovativne pristope prenosa znanj in pospeševanja razvoja novih zaposlitvenih možnosti, kot so mentorske, inštruktorske sheme, coaching, medgeneracijske mentorske sheme« (Ministrstvo za delo, 2010, str. 20). Mentorske sheme omogočajo sistematično uvajanje novozaposlenih in prenos znanja starejših na mlajše.

Namen krožnega zaposlovanja (job rotation) »je razvijanje in nadgrajevanje profesionalnih veščin zaposlenih v podjetjih ter sočasno usposabljanje brezposelnih, ki nadomestijo zaposlene v podjetju v času njihove odsotnosti. Osnovni namen projekta Krožno zaposlovanje je omogočiti podjetjem neprekinjen delovni proces v času, ko zaposleni zaradi usposabljanja ali izobraževanja začasno zapustijo svoje delovno mesto. Zaposlenega, ki se izobražuje ali usposablja, nadomesti brezposelna oseba, ki je ustrezno usposobljena ali v fazi pridobivanja ustreznih veščin, kar omogoča takojšen začetek delovanja v delovnem procesu podjetja. S tovrstnim pristopom ostane raven zaposlenih v podjetju na taki ravni, da ne prihaja do izpada delovnega procesa, kar podjetju omogoča nemoteno in konkurenčno delovanje. Na drugi strani brezposelne osebe izboljšajo svoja znanja, spretnosti in kompetence ter si tako povečajo svojo zaposljivost« (Ministrstvo za delo, 2010, str. 20 – 21).

Z medgeneracijskim komuniciranjem, urejanjem delovnih mest za starejše zaposlene se ukvarja Medgeneracijski management. Že prej smo omenili, da se v današnjem času podjetja soočajo s podaljševanjem delovne dobe in zaposlovanjem ljudi, ki so starejši od 50 let, zato je v podjetjih nujno vzpostaviti medgeneracijsko sodelovanje, pomoč in komuniciranje. (Ponikvar, 2012).

Medgeneracijsko učenje in sodelovanje je nujno za prenos znanja in izkušenj. Ta način poznamo že odkar obstaja človeštvo. Na ta način se poleg dragocenega znanja širijo tudi vrednote in druga pomembna izročila. Medgeneracijsko pa ne pomeni zgolj od starejše na mlajšo generacijo, zelo pomemben je tudi kanal od mlajše k starejši generaciji.

## 4 Razprava

Univerzalna odličnost in mojstrstvo pomenita iskreno povezanost in ustvarjalno sožitje med ljudmi, med generacijami. V tem kontekstu so zelo pomembni pojmi vzgoja, vseživljenjsko

učenje, vseživljenjsko izobraževanje in medgeneracijsko sodelovanje. Vsi štirje so namreč povezani. Za odlično sobivanje, dostojanstveno življenje in delo ter doseganje osebne in profesionalne odličnosti je nujno potrebno izvajati vseživljenjsko učenje, katerega del je tudi vseživljenjsko izobraževanje. Vse skupaj je povezano v medgeneracijsko sodelovanje, saj starejša generacija (sodelavci, učitelji, starši, drugi starejši ljudje) na mlajše generacije prenašajo svoje dragoceno formalno in neformalno znanje. Prav tako pa lahko mlajša generacija prenaša znanja o naprimer modernih tehnologijah na starejšo generacijo. Pri tem je potreben primeren medgeneracijski dialog in sožitje, ki je umetnost sobivanja in razumevanja drug drugega. Romantika vsega pa je ta, da imamo od vseživljenjskega učenja, izobraževanja in odličnega medgeneracijskega dialoga vsi dobrobit. Seveda pa je stremenje k odličnosti in željo po nenehnem izpopolnjevanju in izobraževanju ter ambicioznost treba privzgojiti. Takšna načela pa je potrebno začeti privzgojati zelo zgodaj-v otroštvu. V nadaljevanju bomo prikazali nekaj primerov dobrih praks, kako prenesti in uporabiti znanje starejših in kako lahko mlajši pomagajo starejšim do novih znanj.

Philips se je podal v razvoj novih produktov za starejše ljudi, saj so izdelke in storitve za starejše prepoznali kot tržno nišo. Upokojene sodelavce so vključili v razvojno ekipo, saj so leti vedeli, kakšne so potrebe njihove generacije (ker so imeli lastno izkušnjo), hkrati pa so poznali procese in proizvode podjetja. Tako so pri Philipsu ustvarili ugodno okolje za medgeneracijski dialog in sodelovanje ter prenos znanja in izkušenj, ki bi ju lahko pripisali vseživljenjskemu učenju. (Pintar, 2013).

V Galerii Kaufhof (veriga nemških veleblagovnic) veliko pozornosti posvečajo kadrovskim pristopom: uvedba internega strokovnjaka za demografijo, ki koordinira medgeneracijsko sodelovanje in interno usposabljanje, uvedba prilagojenega načela vseživljenjskega učenja za generacijo zaposlenih, ki so starejši od 50 let, uvedba projekta Prednost je v izkušnjah ("Advantage of Experience"). Velik pomen dajejo znanju, dolgoletnim izkušnjam in potencialu starejših zaposlenih. Starejše vključujejo v strateške projekte podjetja. Mlajše zaposlene pa preko delavnic naučijo, kako se približati starejši generaciji, kakšne so njihove potrebe, želje in specifikke. Osredotočajo se na aktivno in celostno upravljanje zdravja in dobrega počutja zaposlenih (telovadba, aktivnosti za družabno interakcijo različnih generacij in mentalno ter duhovno dobro počutje, ergonomika na delovnem mestu, zdrava prehrana in odvajanje od kajenja). (Pintar, 2013).

Starost ne pomeni nujno stagnacije. Enako kot mladi, se tudi starejši razvijajo, osebno rastejo, se izobražujejo in so aktivni na več področjih. In ker prenos znanja med generacijami lahko poteka tudi z mlajše generacije na starejšo, sta Čanželj in Kmetec na podlagi raziskave o potrebah starejših pripravili program medgeneracijskega izobraževanja, pri čemer so mlajši starejšim približali e-tehnologijo. Pripravili sta program računalniškega opismenjevanja za starejše. Dijaki Gimnazije Ptuj so na prostovoljni bazi sodelovali pri tem projektu in namenili 2 uri svojega časa na teden temu, da so prevzeli mentorstvo pri računalniškem opismenjevanju starejših ljudi. Tako so starejši zapolnili svoj čas in obogatili svoje znanje, ter premagali strah pred uporabo računalnika in spleta. S tem projektom pa sta tudi dosegli

povezanost med generacijami in vzpostavili medgeneracijski dialog. (Čanželj & Kmetec, 2010, str. 46–51).

S povabilom starejših k sodelovanju pri delu, so podjetja pridobila korist. Obenem pa so starejšim dali občutek vrednosti, pokazali so jim, da cenijo njihovo znanje in izkušnje. Prav tako so se verjetno cenjene in vredne počutili starejši, ki so se udeležili računalniškega tečaja. Mladi so jih naučili novih načinov komuniciranja, starejši pa so obenem tudi aktivno preživeli svoj čas.

## 5 Zaključek

Gospod Janez Gabrijelčič je na svojem predavanju o Rastoči knjigi rekel: »Naj ne mine dan, da ne bi naredil nekaj dobrega zase, za družino, za ožjo in širšo skupnost.«

In tako, kot znotraj univerzalne odličnosti in mojstrstva raste Rastoča knjiga, tako mora rasti naša univerzalna odličnost skozi vzgojo, znanje, izkušnje, učenje, medgeneracijsko sodelovanje skozi vse življenje, od otroštva naprej. V tem kontekstu naj vsak naredi korak naprej v znanju zase, prenese to na družino, svojo ožjo in širšo skupnost skozi medgeneracijsko sodelovanje, prenos znanja in vzgojo. Tako bo sam rasel v celovito osebnost, z njim pa še njegova skupnost in dalje svet.

Za konec še nekaj razmišljanj osnovnošolcev z Osnovne šole Trebnje, kjer rastejo in živijo s projektom Rastoča knjiga. Učenka Lana Rajer razmišlja o učenju, kot o, po mnenju odraslih, obvezni aktivnosti. Vendar se ona s tem ne strinja. Poleg šole opravlja še dejavnosti, ki jih ima rada (joga, mažorete) in tudi dejavnosti, ki ji niso prav pri srcu (glasbena šola, orkester in verouk). Dobro se zaveda, da znanje in izkušnje pridobiva tako v šoli, kot tudi pri izvenšolskih dejavnostih, četudi jih včasih opravi z muko. Vendar, ko kaj dobro opravi, se počuti pomembno, saj ve, da je njen uspeh plod njenega dela in učenja. (Rajer, 2014, str. 11).

Tudi za Janka Stariča je šola obvezna aktivnost. Včasih ima veliko dela in včasih se mu učenje zdi grozno. Vendar pa se tudi on zaveda, da se je za vsako stvar vredno potruditi in pravi, da »nagrada za opravljeno delo je občutek, da mi je nekaj uspelo in sem vesel svojih dosežkov«. (Starič, 2014, str. 11).

Ob takem podmladku, ki mu skozi načela vzgojno-izobraževalnega sistema ter Rastočo knjigo privzgajajo načela Univerzalne odličnosti in mojstrstva, ni bojazni, da bi želja po neprestanem učenju in izobraževanju, rasti in razvoju ter doseganju univerzalne odličnosti in mojstrstva usahnila. Še več, takšni otroci bodo kot odrasli širili to idejo naprej in tako vzpostavljali odličen medgeneracijski dialog, se vse življenje izobraževali ter stremeli k univerzalni odličnosti in mojstrstvu na vseh področjih. Takšnega človeka bi moralo s široko odprtimi rokami v službo sprejeti vsako odlično podjetje.

## Reference

1. Bukovec, B. (ur.) (2010), 22. *Mednarodni forum odličnosti in mojstrstva in 14. Konferenca zmagovalcev EFQM: Etičnost razmišljanja in delovanja pri uveljavljanju strategije univerzalne odličnosti in mojstrstva*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
2. Commission of the European Communities. (2001, 21. november). *Communication from the comission: Making a European Area of Lifelong Learning a Reality*. Pridobljeno na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:EN:PDF>
3. Čanželj, V., & Kmetec, N. (2010). Računalnik je okno v svet tudi v tretjem življenjskem obdobju. *Priročnik za medgeneracijsko učenje* (str. 46–58). Ajdovščina: Ljudska univerza Ajdovščina.
4. Gabrijelčič, J. (2010). Uvod v Otoško Rastočo strategijo univerzalne odličnosti in mojstrstva. V B. Bukovec (ur.), 22. *Mednarodni forum odličnosti in mojstrstva in 14. Konferenca zmagovalcev EFQM: Etičnost razmišljanja in delovanja pri uveljavljanju strategije univerzalne odličnosti in mojstrstva* (str. 5–11). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
5. Globokar, J., Kalin, J., Kodelja, Z., Krek, J., Pribac, I., & Šimenc, M. (2011). Splošni cilji vzgoje in izobraževanja. V Krek, J., & Metljak, M. (ur.), *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji 2011* (str. 16–17). Ljubljana: Zavod RS za šolstvo. Pridobljeno na: [http://www.belaknjiga2011.si/pdf/bela\\_knjiga\\_2011.pdf](http://www.belaknjiga2011.si/pdf/bela_knjiga_2011.pdf)
6. Gorišek, K. (2011). Kompetenčni profili in organizacijsko učenje. V Bukovec, B. (ur.) (2011), 23. *Mednarodni forum odličnosti in mojstrstva: Vzgoja, izobraževanje in vseživljenjskoučenje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva* (str. 93–109). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
7. Jackson, S. (2012). Lost Ladies: Lifelong learning and comunity participation for older women. *Studies in the education for adults*, 44(1), 21–34.
8. Jelenc Krašovec, S., & Kump, S. (2009). *Vseživljenjsko učenje – izobraževanje starejših odraslih*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
9. Kern Pipan, K. (2011). Stalne izboljšave in inovativnost kot gradnika poslovne odličnosti. V Bukovec, B. (ur.) (2011), 23. *Mednarodni forum odličnosti in mojstrstva: Vzgoja, izobraževanje in vseživljenjskoučenje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva* (str. 53–66). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
10. Kodelja, Z. (2005). Vseživljenjsko učenje–od svobode k nujnosti. *Sodobna pedagogika*, 56(2), 10–21.
11. Komisija evropskih skupnosti. (2005) Sporočilo komisije: *Zelena knjiga 'Odziv na demografske spremembe: nova solidarnost med generacijami'*. Pridobljeno na <http://bookshop.europa.eu/sl/zelena-knjiga-odziv-na-demografske-spremembe-nova-solidarnost-med-generacijami--pbKE6705266/>
12. Kržan, V. (2010). *Ključne kompetence za vseživljenjsko učenje na primeru programa evropske prostovoljne službe* (Diplomska naloga). Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Ljubljana.

13. Kump, S. (2008). Nova paradigma medgeneracijskega učenja. *Andragoška spoznanja*, 3-4, 62–74.
14. Miklič, J. (2011). Vzgoja, izobraževanje in vseživljenjsko učenje. *Rast-revija za literaturo, kulturo, in družbena vprašanja*, 135(4), 53–55.
15. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije. *Pregled ukrepov za spodbujanje aktivnega staranja*. Pridobljeno na:  
[http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti\\_\\_pdf/21122009\\_strategija\\_aktivnega\\_staranja\\_21.12corr.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/21122009_strategija_aktivnega_staranja_21.12corr.pdf)
16. Petrovčič, T. (2007). *Potrebe vzgojiteljev in njihovih pomočnikov po nadaljnjem izobraževanju in izpopolnjevanju* (Diplomska naloga). Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Ljubljana.
17. Pintar, M. G. (2013, 19. februar). Z vzajemnim sodelovanjem generacij do boljšega družbenega razvoja. Pridobljeno na: <http://www.energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=208&print=1>
18. Podnar, K. (2008, 18. julij). Mlajši ne zaupajo starejšim in starejši ne zaupajo mlajšim. *Dnevnik*. Pridobljeno na: <http://www.dnevnik.si/posel/zaposl/1042279258>
19. Ponikvar, S. (2012, 25. marec). *Medgeneracijski HRM podjetij v Sloveniji*. Pridobljeno na: <http://www.drugisvet.com/posel-in-stroka/medgeneracijski-hrm-podjetij-v-sloveniji.html>
20. Rajer, L. (2014). Aktivnost. V Gabrijelčič, J. (ur.), *Abeceda vrednot-rastem v sebi in s teboj* (str. 13). Trebnje: Center za izobraževanje in kulturo Trebnje.
21. Republika Slovenija. (2015, 13. februar). *Medgeneracijsko sodelovanje*. Pridobljeno na: <http://www.arhiv.evropa.ukom.gov.si/si/partnerstvo-med-slovenijo-in-evropsko-komisijo/pretekli-projekti/medgeneracijsko-sodelovanje/>
22. Savšek, T. (2011). Z učenjem in inovativnostjo do odličnosti TPV. V Bukovec, B. (ur.) (2011), 23. *Mednarodni forum odličnosti in mojstrstva: Vzgoja, izobraževanje in vseživljenjsko učenje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva* (str. 67–91). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
23. Starič, J. (2014). Sem aktiven-sem pomemben-sem nagrajen. V Gabrijelčič, J. (ur.), *Abeceda vrednot-rastem v sebi in s teboj* (str. 13). Trebnje: Center za izobraževanje in kulturo Trebnje.
24. Globokar, J., Kalin, J., Kodelja, Z., Krek, J., Pribac, I., & Šimenc, M. (2011). Splošni cilji vzgoje in izobraževanja. V Krek, J., & Metljak, M. (ur.), *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji 2011* (str. 16–17). Ljubljana: Zavod RS za šolstvo. Pridobljeno na: [http://www.belaknjiga2011.si/pdf/bela\\_knjiga\\_2011.pdf](http://www.belaknjiga2011.si/pdf/bela_knjiga_2011.pdf)
25. Taštanoska, T. (ur.) (2014), *Vzgoja in izobraževanje v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport.
26. Tkalec, B. (2010). *Medgeneracijsko komuniciranje na delovnem mestu* (Diplomska naloga). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
27. Tomšič, M. (2010). Medgeneracijske razlike, delo in učenje. V Ličen, N., & Bolčina, B. (ur.). *Izobraževanje-most med generacijami*. Priročnik za medgeneracijsko učenje. (str. 25–32). Ajdovščina: Ljudska univerza Ajdovščina. Pridobljeno na: <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFj>

AA&url=http%3A%2F%2Fwww.lu-  
ajdovscina.si%2Fmma%2FPriro%25C4%258Dnik%2520za%2520medgeneracijsko%2520  
0u%25C4%258Denje%2520publikacija%2F2010120911014242%2F&ei=zt7wVNGPGsr  
aU7XbgsM&usg=AFQjCNFuVqdcJoxyFMBuaPtHzPgacHAC8w&sig2=4bJu-1EFiG-  
yCDXXe56PNQ&bvm=bv.87269000,d.bGQ

28. UNESCO. (2014). Glossary. Pridobljeno na <http://www.uis.unesco.org/Pages/Glossary.aspx>
29. Urošević, S., & Milijić, N. (2012). Influence of Demographic Factors on Employee Satisfaction and Motivation. *Organizacija* 45(4), 174–182.
30. Zupan, N. (2011). Ali vaja še dela mojstra? Izzivi izobraževanja za odličnost v družbi znanja. V Bukovec, B. (ur.) (2011), *23. Mednarodni forum odličnosti in mojstrstva: Vzgoja, izobraževanje in vseživljenjskousčenje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva* (str. 13–33). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.

\*\*\*

**Maja Dobnik** je leta 2007 diplomirala na Naravoslovnotehniški fakulteti v Ljubljani. Zaposlena je v Intersocksu v Kočevju, kjer opravlja delo vodilne oblikovalke v oddelku razvoja. Sodeluje v različnih razvojnih projektih, prav tako pa pri projektih optimiziranja procesov ter uvajanja sistema vodenja kakovosti ISO 9001.

\*\*\*

## Abstract:

### Universal excellence - education, training and lifelong learning

**Research Question (RQ):** Nowadays there are major differences between the generations. We are interested in what are the views and theoretical basis of universal excellence and one of its building concepts-education, training and lifelong learning. We are curious how generations can cooperate in the transfer of knowledge from one generation to another and thus closer to the principle of universal excellence.

**Purpose:** The purpose of this study is to explore the literature on the topic of universal excellence, education and lifelong learning. We will summarize the findings in the article, which will be part of the Growing book of the Universal excellence.

**Method:** We started by collecting and reading scientific articles and publications as well as the Internet resources. We reviewed articles that have been found in the Ebsco and SpringerLink. Then we describe the facts and concepts that relate to universal excellence, education, training and lifelong learning.

**Results:** We find that universal excellence has roots in education. We also note that lifelong education is part of lifelong learning, and that the dialogue between the generations together through lifelong learning is essential for growth and development and the attainment of universal excellence.

**Organization:** Research shows that lifelong learning, education and appropriate intergenerational dialogue can contribute to the economic growth of the organization.

**Society:** The survey shows what is universal excellence, how it relates to education and lifelong learning.

**Originality:** This study is the first of its kind in terms of discussing about education, lifelong learning and intergenerational cooperation and connecting them to the principles of universal excellence.

**Limitations/Future Research:** Universal excellence with its components is a broad concept, which can be more widely explored. The study could be supported by a quantitative survey.

**Keywords:** universal excellence, education, lifelong education, lifelong learning, intergenerational cooperation, inter-generational transfer of knowledge.

# IN SEARCH OF HORIZONTAL GOVERNMENT: INSIGHTS ON JOINING UP MUNICIPALITIES <sup>1</sup>

**Andrea Garlatti\***

Udine State University, Department of Economics and Statistics

**Luca Brusati**

Udine State University, Department of Economics and Statistics

**Paolo Fedele**

Udine State University, Department of Economics and Statistics

## **1. Introduction.**

Joined-up government and enhanced coordination are an evergreen in public management studies (Hood, 2005). As Pressman and Wildavsky (1984) put it: “no phrase expresses as frequent a complaint about the bureaucracy as does ‘lack of co-ordination’. No suggestion for reform is more common than ‘what we need is more co-ordination’” (p. 133).

A couple of decades of decentralization, often within “new public management”-inspired reforms have made coordination at the local level an even hotter topic on the agenda of many governments (Pollitt and Bouckaert 2011; Fedele and Ongaro 2008). Academic and practitioner literature, in fact, have often stressed the ways stronger inter-municipal coordination can be beneficial: attracting investors through increased services (Downs, 1994; Felbinger, 1984; Nunn & Rosentraub, 1997; Orfield, 1997); increasing professionalism and rationality of local bureaucrats (Barlow, 1991; Lind, 1997); reducing costs of services through economies of scale and reducing concomitantly taxes (Bunch & Strauss, 1992; Dolan, 1990); increasing planning capacity and reducing zero-sum competition for economic development (Fleischmann & Green, 1991; Rigos, 1995).

Coordination among municipalities and joint service delivery have often been hot topics on the agenda of Italian decision-makers (Garlatti et al., 2013). The Italian local government system, in fact, is highly fragmented, inasmuch more than 60% of its 8,000 municipalities count less than 5,000 inhabitants. Small and very small municipalities often struggle to perform their functions, in both financial and organizational terms. Nevertheless, implementation of horizontal coordination

---

<sup>1</sup> The paper is the result of the joint work of the three authors. Nevertheless in the final version, Luca Brusati wrote the paragraph 1, Paolo Fedele wrote the paragraph 2, and Andrea Garlatti wrote the paragraph 3; the paragraph “Conclusions” was jointly written.

\*Correspondence author

Received: 18 November; revised: 11 March; accepted: 30 March.

has been problematic. Some attempts to merge municipalities have been stymied by political resistance at local level; attempts to coordinate service delivery fared better, but usually piecemeal approach and unstable arrangements. In the last few years, however, due to cuts in inter-governmental transfers and the impossibility to keep raising local charges, the issue is squarely back on the agenda.

This paper focuses on the policies implemented by Autonomous Region Friuli Venezia Giulia (FVG) to promote the joint delivery of municipal services. The analysis addressed in particular two research questions: 1) what were the “programme theories” entailed by the coordination devices used in FVG? The analysis covers the period 2006-2013. In 2006, in fact, a major reform in local government regulatory framework was established. 2) How did the specific context of FVG influence the “programme theories” when put to work? Results contribute to shed light on how the contextual factors (Pawson and Tilley, 2004) influence the implementation of joined up government initiatives. The analysis of FVG policies carried in this article, beside producing locally valid explanations, provides also the opportunity to attempt to extend findings’ validity beyond the research site.

## **2. Analytical framework and methodological choices.**

The study follows the realist evaluation logic (Pawson and Tilley 1997; 2004, Pawson et al., 2004). Therefore, it uses the CMO (context, mechanism, outcomes) framework, proposed by realist evaluation, to analyse the inter-municipal cooperation policies adopted in FVG. In realist analysis policies are hypothesis about social improvement shaped by a vision of change. Evaluation, by these lights, has the task of testing out the underlying programme theory, i.e. the hypothesis about how to achieve improvement (Pawson and Tilley, 1997). Consequently, identifying the crucial programme mechanisms is the first step in a realist evaluation. This not a trivial task since the generation of policy ideas is often a complex process rather than the design of a single, fully rational policy architect (Lindblom, 1959). Once insulated the core policy mechanisms that a policy entails, realism utilises contextual thinking to address the issues of ‘for whom’ and ‘in what circumstances’ a programme will work. Through analysis of the “context”, realist evaluation shed critical light to policy “miracle drugs” . For realism, it is axiomatic that certain contexts will be supportive to the programme theory and some will not. Context is not to be intended merely as localities, but as those conditions in which programmes are introduced. The interaction of the identified policy mechanisms with contextual features produce specific outcome patterns, i.e. the intended and unintended consequences of programmes, resulting from the activation of different mechanisms in different contexts.



In the light of the CMO framework, in order to describe the coordination mechanisms, i.e. the policy's programme theories, we adopted the analytical framework suggested by Verhoest et al. (2010). Those authors classified a number of coordination devices that can be based alternatively on: structural solutions (e.g., a joint organizational unit or position) or management system (e.g., a joint planning system). Each device relies on a specific coordination logic (Ouchi 1980, Peter 1998, Thompson et al. 1991), namely hierarchy, market, or network. Context, for the purpose of the present work, will not be operationalized in details, but described in a narrative fashion so to have explaining factors "emerge" as relevant from field analysis (Glaser and Strauss 1967). As concerns outcome patterns, the paper will preliminary take into account the degree of implementation and the pace of actual implementation of the policy under analysis. Subsequently, the article provides some insights on how attempt to increase coordination affected personnel's arrangements and managerial practices in local governments.

In order to collect relevant information, first of all documental analysis has been carried out. Official and unofficial document have been reviewed to build up a longitudinal narrative of the policies adopted by FVG government in the period 2006-2013. In order to triangulate findings from documental analysis have been complemented by direct observation of some inter-municipal coordination events.

### **3. Case study**

#### *3.1 Context*

Friuli Venezia Giulia is located in the North- East of Italy. Its population amounts to 1,239,234 distributed on a surface of 7,858.39 Km<sup>2</sup>. The intermediate tier (region, in the Italian public system) is represented by the Autonomous Region of FVG. FVG is one of the so-called "special statute" regions in the Italian intermediate government system: as such it enjoys a higher degree of law-making power than "ordinary statute" regions, due to socio-cultural, historical and geographic reasons. More specifically, FVG holds exclusive powers in defining the legal and financial framework where local governments operate. The intermediate level has been established merging two traditional territorial identities (Friuli and Venezia-Giulia). The local level is composed of 217 municipalities (as of 2014). A good portion of them, 91, is located in mountain areas, while 16 municipalities are located in partially mountain areas. Density is low especially in mountain areas: table 1 shows the demographic cluster per geographical type.

**Table 1. FVG municipalities: demographic classes**

	0-500	501-1.000	1.001-3.000	3.001-5.000	5.001-15.000	15.001-30.000	Over 30.000
<i>Municipalities located in mountain areas</i>	19	25	38	3	6	0	0
<i>Municipalities located in partially mountain areas</i>	0	0	4	1	8	1	2
<i>Municipalities not located in mountain areas</i>	0	4	43	16	39	6	2

Source: Piano di Valorizzazione Territoriale 2014, Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia

Like other areas in Italy, *campanilismo* (Ongaro, 2011) is a very important aspect of (municipal) life symbolizing a sense of identity, pride and belonging to the place of birth, a feeling which is sometimes stronger than the sense of national or regional identity. On the other side, minorities are significantly present due both to the geographic position (FVG share border with Austria, Slovenia and Croatia) and to its peculiar historical events. However, like the rest of Italy, legalism - i.e the predominance and -to some extent- the institutionalization of administrative law in defining the mode of functioning of public administration- is largely dominant in the public sector (Capano, 2003, Ongaro, 2011;2010; Peters, 2008). Previous attempts at implementing inter-municipal cooperation might be included in the context (as defined by realistic evaluation).As many other region in Italy, attempts at coordination were carried out, but policies aimed at municipal coordination were limited in scope and partly unsuccessful (Zanin, 2013). As of 2005, in fact ,only 3 experience of inter-municipal cooperation of some kind had been adopted. Finally and obviously, other elements can “emerge” as relevant from field analysis (Glaser and Strauss 1967).

### 3.2 Coordination mechanisms: the programme theory

Also on the basis of the criticisms by the Court of Auditors, in 2006 FVG passed a new overall legal framework for local government. This broader reform package also contained some provisions regarding inter-municipal coordination. According to the 2006 law, in fact, coordination can occur through different policy tools:

- *Convenzione*, a contractual agreement between two municipalities to manage specific services during a specific time frame. Under such agreement, municipalities might (but are

not required to) establish joint offices or units. Alternatively, joint functions can be delegated to one of the municipalities involved in the “convenzione”.

- *Associazione intercomunale*, a framework agreement between a number of municipalities lasting at least than six years and covering the joint delivery of a wide number of services. This agreement envisages, as a compulsory component, the establishment of joint offices or units. The framework agreement, approved by each local council involved, needs to be specified through service-specific agreements.
- *Unione di Comuni*, a newly established second level tier that integrates neighbouring municipalities. Also in this case the time frame is at least six years. Since *Unione* represents a newly established tier, which is attributed legal personality and can deliberate its own statute, joint offices and unit are a compulsory component.
- *Consorzi tra Enti Locali*, also a newly established organization which includes, beside municipalities, public authorities of different kind. *Consorzi* are meant to facilitate the joint delivery of public services.
- *Aster (Local Development Area)*. In the original version of the reform act, Associazioni intercomunali and unioni di Comuni were attributed the status of ASTER (local development Areas) in case they counted at least 30,000 inhabitants (or at least 15,000 inhabitants, but involved at least at 10 municipalities). Larger cities and mountain area municipalities were *ex lege* attributed the nature of ASTER. ASTERs were granted the opportunity of negotiating additional funds from FVG regional government to finance investment programmes. However, this policy option has been written off in 2009.

According to the reform act, *Associazione intercomunale* (framework agreement) and *Unione di Comuni* (newly established second level tier) can potentially develop into definitive mergers (*fusioni*) between municipalities. This further step requires carrying out local referenda.

In the 2006 policy package, the adoption of the above mentioned form of inter-municipal cooperation is tied to extra-funding granted by the regional (intermediate) tier. More specifically, additional funding can occur in two form. First of all, municipalities can be entitled a one-off, non recurring extra grant just for establishing an *Associazione intercomunale* or *Unione di Comuni*. Furthermore, municipalities adopting coordination devices are granted an yearly extra-fund that lasts no more than six years. Since the third year, this yearly fund is progressively reduced to half of the first year amount. The funds are granted to the inter-municipal body as such, therefore member municipalities need to agree on how to allocate the extra-budget. These funds

can be reversed in case FGV finds, via randomized control, that cooperation is not been implemented as planned by municipalities that are being granted extra money.

According to the 2006 law, in order to implement the policy package, FVG regional government issues a three-year “Local Enhancement Plan” (*piano di valorizzazione territoriale*) to be updated yearly. The plan’s mandate, more specifically is to:

- monitor and assess the number and type of coordination arrangements actually in place;
- set the criteria for funding inter-municipal cooperation (both starting funds and yearly funds for six years).
- Set the criteria for funding ASTERs (till this policy tool was in place);
- set the criteria for funding mergers between municipalities (*fusioni*) that could potentially occur.

### 3.3 Outcomes

As concerns the first outcome pattern under analysis, i.e. degree and the pace of implementation, results are pretty impressive. The policy established in 2006, in fact, has involved most FVG municipalities. 202 municipalities out of 217 (originally 219 before two mergers occurred) took part, in fact, in some form of inter-municipal coordination. Table 2 show the progressive implementation over the period 2006-2013. Implementation was rather fast and widespread, but the preferred mode of inter-municipal coordination was the one with the lowest level of long-term commitment.

**Table 2. Implementation of intermunicipal coordination (2006-2013)**

Timing	Associazioni intercomunali	Unioni di comuni	Total	note
<i>By May 2006</i>	8	4	12	
<i>By March 2007</i>	35	5	40	
<i>By February 2008</i>	35	6	41	<i>A merger occurred (active since 2009)</i>
<i>By February 2009</i>	36	5	41	
<i>By February 2010</i>	37	4	41	
<i>By February 2011</i>	37	5	42	
<i>By February 2012</i>	37	5	42	
<i>By February 2013</i>	35	6	42	<i>A merger occurred (active since 2014)</i>

Source: Piano di Valorizzazione Territoriale 2014, Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia (Local Enhancement Plan)

Associazioni Intercomunali (framework agreement) in most cases grouped a number of municipalities between 4 and six. Only in few cases, framework agreements involved a larger number of local authorities.

**Table 3. Establishment of *Associazioni Intercomunali*: numbers of municipalities involved**

Municipalities involved	<i>Associazioni Intercomunali</i>
Up to 3	9
From 4 to 6	17
From 7 to 9	3
From 10 onwards	6

Source: Piano di Valorizzazione Territoriale 2014, Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia (Local Enhancement Plan)

Unioni di Comuni, on the other hand, partly predictably, grouped generally a smaller numbers of municipalities (in all the cases never more than three municipalities).

**Table 4. Establishment of *Unioni di comuni*: numbers of municipalities involved**

Municipalities involved	<i>Unioni di Comuni</i>
Up to 3	6
From 4 to 6	0
From 7 to 9	0
From 10 onwards	0

Source: Piano di Valorizzazione Territoriale 2014, Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia (Local Enhancement Plan)

#### **4. Findings and conclusions.**

It is time to try to answer the research questions formulated at the beginning of the article. First of all, what was the “programme theory” entailed by the coordination devices used in FVG? As said before, reconstructing and making sense of the intended mechanism for achieving change is not a trivial task. Referring to the above mentioned analytical framework by Verhoest et al. (2010), the policy package designed two main forms of integration. The first is clearly dynamic and contractual (*Associazioni intercomunali*, the framework agreement), although it includes some element of structural solutions inasmuch inter-municipal agreement envisages, as a compulsory component, the establishment of joint offices or units. The second is clearly structural (*Unione di comuni*). *Unione*, in fact, is represent a newly established tier, which is attributed legal personality and is based on joint offices and units. As concerns the coordination logic that the policy entails, it might be said that the 2006 law is made of two components. First of all, in the short-mid term the policy favoured coordination through market logic (meant as incentives) rather than hierarchy (authoritative decision) or network (voluntary decision based on cooperative behaviour). The main

tool to promote inter-municipal coordination (via structure or contract) is, in fact, the additional funding provided by FVG in case *associazioni* or *unioni* are established. It is assumed that officials at the municipal level are rational and self-interested and therefore will not miss the opportunity to get extrafunds, adopting, therefore, coordination arrangements.

Anyway, besides this core “incentive based” policy, other mechanisms are supposed to work in the long term, according to the policy design. The incentives, in fact, are meant to be granted for no longer than six years. After this six years period, inter-municipal coordination arrangements already in place are expected to keep on walking on their own feet. The policy seems to entail that after the six years “incubation” period, municipalities will be willing to keep on jointly operating. This can happen through both a network logic and hierarchy logic. On one side, in fact, the policy assumes after a six years joint work period, officials will develop shared visions and beliefs so that cooperation will be sustained even without market-type incentive. On the other side, hierarchy and formal structure play a role especially as concerns *unioni*, which are government tiers established from scratch, but also as concerns *associazioni* since they are required to create joint offices. In other term, the policy seems to assume that progressive institutionalization of formal structures should “lock in” municipalities and should represent an exit barrier that makes opt-out more costly and less likely.

Once clarified the programme theory, it is time to answer the second research question: how did the specific context of FVG influence the “programme theories” when put in practice? We obviously limit our analysis to the observed pattern of outcome, i.e. the policy’s degree of implementation. Here, it might be argued that the short-mid term component of the policy (extra-funds to incentive structural and contractual form of cooperation) was successful. It might be noted that the lowest level of long-term commitment was largely preferred. When looking at this finding, this might be interpreted as the combined effect of strong local identities, which is a context specific factor, and the self-preservation attitude of officials that protect their turf. The latter is obviously not a local specific factor, but rather an evergreen in public management and policy. Although the incentives worked in the short run, they triggered primarily reversible arrangements: do these deals develop over time into tighter forms of integration? It is not possible at this stage of the process to assess the long term impact of the policy, which could be carried out only over time. Neither it is possible, at the moment, to predict how localities will influence this outcome. Therefore, the big question, which underlies some relevant theoretical aspects as well, is to understand if strategic behaviors (such as gaming for the funds, Hood, 20006 and other strategic responses to institutional processes, Oliver, 1991) and resilience of previous arrangement (Peters, 2011) will prevail vis-à-vis the programme theory. Furthermore, beside the long term policy’s achievements, a number of research

questions, pretty relevant also for practice, might be addressed in the future: is the potential for synergies or political affinity a better predictor of inter-municipal coordination? What is the relative role of politicians and managers in deciding the patterns and implementing inter-municipal coordination? What is the pattern of change vs. resilience in processes and routines in the municipalities that cooperated or merged?

As stated in the introduction, the analysis of FVG policies, beside producing locally valid explanations, provides the opportunity to attempt to extend findings' validity beyond the research site. FVG, as mentioned earlier, represents a polar case since it enjoys a higher degree of law-making power also in defining the legal and financial framework where local governments operate. Therefore, it is a suitable site to discuss the classic argument that autonomization leads to better performance via differentiation: FVG should have been able to differentiate its policy leading to better performance (in this case enhanced coordination and efficiency). In the light of the findings, the argument needs at least refinement (Garlatti, 2014). FVG could differentiate the policy in the sense of opting for market-type incentive to cooperation, but not in the sense of favoring long-term commitment to coordination (for example financing only non-reversible form of coordination, like mergers). Therefore, the policy under analysis did not transform the pre-existing institutional landscape in a radical way. In the long term, this path-dependence could hinder the whole reform mechanism: municipalities could have been merely extra-financed for a number of years to go back to a fragmented landscape afterwards.

## References

1. Bunch, B. S., & Strauss, R. P. (1992). Municipal consolidation: An analysis of the financial benefits for fiscally distressed small municipalities. *Urban Affairs Quarterly*, 27, 615–629.
2. Barlow, I. M. (1991). *Metropolitan governance*. London: Routledge.
3. Capano, G. 2003. 'Administrative Traditions and Policy Change: When Policy Paradigms Matter. The Case of Italian Administrative Reform During the 1990s', *Public Administration*, 81, 4, 781–801.
4. Dolan, D. A. (1990). Local government fragmentation: Does it drive up the cost of government. *Urban Affairs Quarterly*, 26, 28–45.
5. Downs, A. (1994). *New visions for metropolitan America*. Washington, DC: Brookings Institute
6. Fedele P., Ongaro E. (2008) 'A common trend, different houses: a comparative analysis of devolution in Italy, Spain and the United Kingdom', *Public Money & Management*, vol.2, n.2; 85-92

7. Fleischmann, A., & Green, G. (1991). Organizing local agencies to promote economic development. *American Review of Public Administration*, 21, 55–67.
8. Felbinger, C. L. (1984). Economic development or economic disaster. In R. D. Bingham & J. P. Blair (Eds.). *Urban economic development* (pp. 223–244). Beverly Hills: Sage.
9. Garlatti, A., Lombardo, A. Zanin, L. (2013) *Relazioni interaziendali nel governo locale*, Forum Editrice, Udine
10. Garlatti (2014) (a cura di) : *Autonomia istituzionale e performance aziendale nei sistemi di pubblico impiego. Il caso del Friuli Venezia Giulia*, Franco Angeli, Milano.
11. Glaser, B.G., Strauss, A.L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Publishing Company
12. Hood, C. (2006) *Gaming in Targetworld: The Targets Approach to Managing British Public Services*, *Public Administration Review*, Volume 66, Issue 4, pages 515–521
13. Hood, C. (2005) *The Idea of Joined-Up Government: A Historical Perspective*. In Bogdanor, V. (2005) *Joined up Government*, Oxford University Press, Oxford
14. Lind, M. (1997). A horde of Lilliputian governments. *New Leader*, 80, 6–7.
15. Lindblom, C. (1959) *The science of muddling through*, *Public Administration Review*, Vol. 19, No. 2 (Spring, 1959), pp. 79-88
16. Nunn, S., & Rosentraub, M. S. (1997). Dimensions of jurisdictional cooperation. *Journal of the American Planning Association*, 63, 205–219.
17. Oliver, C. (1991): *Strategic Responses to Institutional Pressures*. *Academy of Management Review*, Vol.: 16, No.: 1, pp.: 145-179.
18. Ongaro, E. (2011), *The role of politics and institutions in the Italian administrative trajectory reform*, *Public Administration* Vol. 89, No. 3, 2011 (738–755)
19. Ongaro, E., 2010. *The Napoleonic administrative tradition and public management reform in France, Greece, Italy, Portugal and Spain*. In Painter M. and B. Guy Peters (2010) *Tradition and Public Administration*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 174-190
20. Orfield, M. (1997). *Metropolitica: A regional agenda for community and stability*. Washington DC: Brookings Institute Press and Cambridge: Lincoln Institute for Land Policy.
21. Ouchi, W., G. (1980) *Markets, Bureaucracies, and Clans* *Administrative Science Quarterly* Vol. 25, No. 1, pp. 129-141
22. Pawson, R. and Tilley, N., (1997) *Realistic Evaluation*, Sage,
23. Peters, B.G., (2011) *Institutional Theory in Political Science* 3rd Edition, London: Continuum



24. Peters, B.G., (2008). The Napoleonic Tradition, *International Journal of Public Sector Management*, 21 (2), 118-132.
25. Peters, B.G., (1998) *Managing horizontal government: the politics of coordination*. *Public Administration* Vol. 76, pp 295–311
26. Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2011) *Public management reform : a comparative analysis*, Oxford, Oxford University Press.
27. Painter, M. and Peters, B.G. (2010) *The analysis of administrative tradition in Painter M. and B. Guy Peters (2010) Tradition and Public Administration*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 3-16
28. Pressman, J.L. and Wildavsky, A. (1984) *Implementation. How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland; Or, Why It's Amazing that Federal Programs Work at All, This Being a Saga of the Economic Development Administration as Told by Two Sympathetic Observers Who Seek to Build Morals on a Foundation*, University of California Press
29. Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia (2014), *Piano di Valorizzazione Territoriale (Local Enhancement Plan)*
30. Rigos, P. (1995). *Metropolitan governance policy: Forty years of experimentation, research, and ideological conflict*. Paper presented at the annual meeting, Southern Political Science Association, November, Atlanta.
31. Thompson, G., J. Frances, R. Levacic and J. Mitchell. 1991. *Markets, hierarchies and networks*. London: Sage.
32. Verhoest, K., Bouckaert, G., Peters, B. G. (2010) *Janus-faced reorganization: specialization and coordination in four OECD countries in the period 1980—2005*, *International Review of Administrative Sciences* September 2007 vol. 73 no. 3 325-348
33. Zanin, L. (2013) *Sviluppo e criticità delle Associazioni Intercomunali: analisi di un caso*, in Garlatti, A., Lombrano, A. Zanin, L. (2013) *Relazioni interaziendali nel governo locale*, Forum Editrice, Udine

\*\*\*

**Andrea Garlatti** is full professor of Public Management and Accounting at Udine State University, Department of Economics and Statistics. He is director of CIWE (Interdepartmental Center of Research on Welfare) of the same University.

**Luca Brusati** is associate professor of Management at Udine University, Department of Economics and Statistics. His research interests are public management reform, strategic management and interactive governance.

**Paolo Fedele** is assistant professor of Management at Udine University, Department of Economics and Statistics. His research interests are public management reform, strategic management and interactive governance

# THE IMPACT OF EXOGENOUS FACTORS ON BUSINESS ELITE'S FORMATION: COMPARING SOCIETIES

Egon Prijon, PhD student

CEO of Prijon Ltd., Žabji kraj 11, 5250 Solkan, Slovenia

COO of Sapio Technical and Medicine Gases Ltd., Ul. Tolminskih puntarjev 12, 5000 Nova  
Gorica, Slovenia

[e.prijon@gmail.com](mailto:e.prijon@gmail.com)

Lea Prijon, PhD

Assistant professor at the School of Advanced Social Studies, Gregorčičeva 9, 5000 Nova Gorica,  
Slovenia

Assistant director and marketing director of Prijon Ltd., Žabji kraj 11, 5250 Solkan, Slovenia

[lea.prijon@gmail.com](mailto:lea.prijon@gmail.com)

## Abstract

Country's historical heritage, represented by social, political and economical factors, merely define society's cultural base, which further define its potentials within all its spheres. In the article we focused on a specific phenomenon i.e. business elites, which we understand as crucial stakeholders for society's development. Socio-cultural and socio-economic factors on the macro level (i.e. society as a whole) shape a specific environment, which facilitate or hinder the emergence of a specific business elite's type. These components affect business elite's cultural profile and define whether they act as promoters of development or as reent-seekers. In order to highlight the idea of the research and the results, we compared macro components within different societies, characterized by different paradigmatic models (i.e. Switzerland, the USA, the EU-3, Slovenia, the Ukraine and BRIC countries). The study revealed how socio-cultural and socio-economic factors affect society's development (toward a free market economy or toward socialistic type of society) which further define the type of business elite that emerges in a specific society.

**Keywords:** business elites, Slovenia, state building, institutions, modernization, transition, social capital, cultural capital, and economic capital

## 1 Introduction

Elites have always been an extremely interesting phenomenon, but despite all the research they are still an ambiguous topic due to how they are perceived: as actors who promote society's development and prosperity or a closed and privileged group of people who act in their own benefits. Elite's

\*Correspondence author

perception varies within societies, which can be the consequence of its formation and role in society. In this respect, we can define two types of elite, which are formed in a society; promoters of development (*developmental business elite*) and/or *rent-seekers*, whose character merely depends on many mutually connected factors i.e. social, cultural, political and economic ones, which together represent a society's/country's historical heritage. These factors represent a basis, which promotes (or hinders) a specific type of elite to be formed. In this respect, societies, with a developed free market economy, established democratic system and efficient inclusive institutions, are more likely to enable and promote the formation of developmental business elites, while societies with non-market or planned economy, non-democratic system and exclusive institutions are more likely to enable and promote rent-seeking business elites.

In order to detach these factors, it is necessary to analyze country's (society's) profile, thus we have set a frame of social, political, economic and cultural factors, which we will refer to as "*the complex of exogenous factors*". These were further divided in two separate groups, which are still mutually connected and interdependent. The two groups are:

- 1.) Socio-cultural factors and
- 2.) Socio-economic factors.

The first group consists of: processes of state building and nation building, institutions and the process of modernization and transition, and it represents macro components of business elite's formation. While the second group consists of three Bourdieu's capitals: social capital, economic capital and cultural capital and represents both; macro components and micro components of business elite's formation. The two groups of factors are analyzed in more details in what follows.

The aim of the article is to analyze the formation, role and profile of business elite. But to understand better the whole concept of the analysis and the whole idea, we have set the research as a comparative frame, comparing countries with different paradigmatic model of emergence and development. We have chosen to compare:

- 1.) Switzerland, the United States of America and the EU-3 (Great Britain, France, Germany), as countries representing developed Western democracies/economies.
- 2.) Slovenia, Russia and the Ukraine, as countries of the ex-communist (ex- socialist) block.

3.) Brazil, India and China, as other three countries of the BRIC group.

Such a comparative frame will allow us more applicable, reliable and verifiable results. In addition, the research algorithm is set in the way to make a distinction between the two types of business elite; *developmental* and *rent-seeking* one. It consists of theoretical analysis of the socio-cultural factors and quantitative analysis of macro-economic indicators, measured on annual basis by the World Economic Forum (WEF) and presented in its annual *Global Competitiveness Report*, within research of countries' developmental potentials.

In this respect, we will be dealing with the research question of how do socio-cultural and socio-economic factors shape the basis for the emergence of a specific type of elite and how do they affect its role in a specific society.

## **2 Defining business elites**

Before presenting the research and results, it is necessary to highlight the topic of elites, more specifically the business elites. Thus, deriving from very first authors dealing with elites, Pareto (1915), we define the latter as a privileged group of individuals, who form the top of society. According to Pareto, elite is an internally fragmented group of people with the highest index of activity. These people gather in three main segments of elite i.e. political, economic and cultural, associated with specific attributes i.e. power, economic resources and knowledge.

In addition to these three main elite's segments, Mills (1965) defines also the power elite, as a group of individuals holding the top positions in economic sphere, being thus connected with attributes of power and money. From this perspective, it can be claim that these attributes or resources are mutually connected and occur in various combinations in practice.

As the article deals with analyzing the profile of business elite, we will deal only with this specific segment. In this respect we derive from Figueroa (2002, 2008), who principally deals with economic elite by defining them as a privileged group of people in the economic sphere, who hold the ownership of the means of production and control economic processes, thus having a high concentration of (physical/economic) capital and income in the form of profits. Nevertheless, we can apply his definitions to the business elite, adding to this definition Ipsos Media CT's (2010) conceptualizations, that business elites occupy leading or strategic positions in corporations.

Taking in consideration how business elites are defined in contemporary society, Kaminski and Kurczewska (1994) define it as a group of people who create and control social institutions, with the possibility and power of making crucial decisions with long-term consequences on a society. In this respect we add Sartori's (1987: 142) claims, who understands and defines elites as carriers of moral attitudes.

Thus, we claim that society's further development merely depends on elite's profile (as promoters of development and prosperity or as rent-seekers), which further highlights the importance of social, cultural, political and economic factors, which enable the formation of a specific type of (business) elite. These influence the emergence of a specific type of elite and define its profile and further impact on a society (Priyon, 2012a). For this reason it is crucial to detach and further analyze these factors, which enable to predict which type of business elite will form in a specific society or country i.e. developmental or rent-seeking business elite.

Nevertheless, business elites emerge in all societies and are not a phenomenon linked only with the free market economy and established democracy, but their way of formation and their role is quite different. Thus, it is rather important to analyze (business) elites within the "*neolite paradigm*" (Higley and Pakulski, 2000), which suggest to understand elites through the regime's crisis, as the latter is gradually democratized. According to the neolite paradigm, elites eventually consolidate after the stabilization of potential struggles or conflicts between different segments of elites and after major regimes' crises are defused (Higley and Pakulsky, 2000). Thus, democratization would be the main prerequisite for elites to consolidate, and since it is generally accompanied by the free market economy, we claim that developmental business elites are linked with societies that operate on bases of democracy and free market economy.

Consolidation of democracy and free market economy vary among Western and Eastern societies. Therefore, we will analyze social, economic, political and cultural factors in selected countries in order to detach which type of business elite is more likely to form, how does it operate/act and what is its influence on the society as a whole. Within the analysis of, already mentioned factors, these will be further denominate as a *complex of exogenous factors*. The latter define the macro level of business elite's emergence (the environment – society) and the micro level of elite's performance (profile – characteristics). These factors are explained in more details in what follows.

Socio-cultural factors represent the macro component of elite's formation and comprise: the processes of state building and nation building, institutions and the process of modernization (in the West) and transition (as a process of modernization in the East).

Starting with the state building; in its deepest sense it refers to the formation of a new political framework where old regime has been demolished, or a new one is being formed (see Fukuyama, 2004; Pei et al., 2006). State building reflects the constitution of a viable state (Tilly, 1975) and enables the formation of a collective identity with the purpose of ensuring legitimacy of public authority within a given territory (Von Bogdandy et al., 2005). State building implies the creation of sovereign capabilities and a successful and undisputed monopoly of the legitimate use of physical force (Weber, 1968). The aim of the state building process is establishing a state as a concentration and reflection of a collective power without the need for coercion. State building is associated with institutionalization of a country through the establishment of rational-legal authority (legislative powers) that replaces traditional or charismatic legitimacy (Weber, 1947).

Nation building is a process linked with a creation of national identities with the use of state's power to unify citizens (Tilly, 1992). It is strongly connected with the phenomenon of "identity" as the basis for each individual's action, while at the same time also the basis for the state's formation (Pinterič, 2005). Strengthening national identity enables society's order, stability, economic prosperity, etc. and also enables the increase of capacity and power of institutions (Tilly, 1975) as a key component of modern states.

The processes of state building and nation building provide structural and organizational components of a society and its subsystems (Fukuyama, 2004), and thus the social basis and conditions for the emergence of contemporary (business) elites. The presence of stimulating social bases that favor and encourage entrepreneurship and processes associated with free market economy (private property, capital, etc.) allow the emergence of privileged groups of individuals acting as the main decision-makers in crucial social, political and economic processes. These decision-makers, which can be defined as "elites", are the carriers of social development as they set the basis of changes and/or progress in a society. As we are dealing with business elites, we can define them as the key stakeholders in economic processes. Thus, understanding the processes of state building and nation building enables to understand characteristics of a specific environment and therefore to understand the emergence and the character of business elites.

Moreover, state building is a key determinant of society's institutions, which are crucial for economic development (see Acemoglu et al. 2000; Acemoglu and Robinson, 2012; Easterly 2001), as the latter merely depends on the kind of institutions established in a society (Acemoglu and Robinson, 2012). Following the statements of Acemoglu and Robinson (2012), we can conclude that institutions are the key basis for the type of economy, which will prevail in a specific society and will further on shape the type of business elites.

In this respect, there are two basic types of institutions (hereinafter Acemoglu and Robinson, 2012):

1. Inclusive institutions, which enable and allow a wider public participation in economic activities. These stimulate principal free market economy's components, such as private property, equitable legal system, market competition, etc. to emerge. They also provide and ensure the basis for preventing thefts and frauds, while also promoting economic activity, growth, production and economic prosperity.
2. Extractive institutions are to be found in environments (societies) where there is a strong synergy between political and economic institutions. Extractive institutions are, in most cases, established and led by elite itself, as political power is concentrated in their hands. In addition, in such environments there are less, if any, restrictions on the implementation of elites' power, who facilitate their further enrichment. That is why, such environments are more likely to be suffused with corruption, marked by a high social inequality, political instabilities, etc. (Rose 1998)<sup>1</sup>.

Based on the type of institutions, we can claim that in countries with predominating inclusive institutions, the latter will generate an inclusive type of economic system, which will allow the formation of a business elite aiming for social progress and general well-being, i.e. *developmental business elite*. On the other hand, environments dominated by extractive institutions will allow the development of an expropriate economic system, which will lead to the formation of elites acting solely in their own interest, i.e. *rent-seeking business elites*.

Thus, the type of business elite is related to informal and formal institutions, which represent and implement the legislation, rules and regulations in economic, political and social subsystems. As each environment (society) has a different structural configuration/organization, therefore a different type of business elites will emerge. Considering business elites as a small group of individuals, who

---

<sup>1</sup> Nevertheless, even environments marked by extractive institutions can promote progress if 1) elites directly allocate resources to highly productive activities, which are under their control (e.g. Jamaica, Cuba, Haiti) and/or 2) development of inclusive economic institutions is allowed only if elites' position and power cannot be compromised (e.g. a rapid development of South Korea under the General Park).

occupy leadership (Reis and Moore, 2005) and power positions (Scott, 2008) they can be referred to as *actors of changes* with the power and ability to shape and implement specific decisions, which are further applied to the society as a whole. They are the key decision-making body for social, political, economic and cultural development, which depends on their ability to create successful developmental or growth coalitions (see Leftwich, 2010).

Proceeding to yet other important socio-cultural factor in determining, the type of business elite in a specific society, we stress out modernization. Each society has gone through modernization process, but in a different way, in fact dimensions and effects of modernization were different in the West and in the East. More developed countries, with a heritage of democracy and free market economy are in an advantage, compared to countries that are characterized by a socialist past, being also the consequence of the scale and the scope of reforms implemented in Western societies (see Rončević, 2005).

Modernization can be defined as a broad and a complex concept, which covers structural changes, the improvement of living standard, development of the welfare system, democratization of political system and a creation of civil virtues, norms and values (see Andorka, 1993). In its basic sense, modernization represents a transition from a traditional into a modern society, characterized by *democracy* and *market economy*. The aim of (Western) modernization implies developing a greater societal complexity, i.e. *functional differentiation*, *stratification* and *segmental differentiation* (see Makarovič, 2000), which further defines the successfulness of society's development and the emergence of crucial stake holders, who act as promoter of development or actors who tend to hinder it.

When we speak about modernization in Eastern societies, we refer to as *transition*, which had begun after the fall of the Berlin Wall in 1989, and comprised countries of Eastern and Central Europe. From than on, some kind of state building process had begun (if we consider Fukuyama's definitions of the state building, described in previous section), as after the collapse of communism, an "empty space" emerged, allowing crucial stakeholders (which can be defined as elites) to re-create the institutional, political and economic framework. Since transition is still an ongoing process in the majority of transition countries, elites remain its key actors, having a significant impact on social changes. Therefore, the type of elites, i.e. characteristics, competencies, knowledge, openness, accountability, etc. will have a strong impact on the success of transition, as a specific type of modernization (Tomšič, 2011).



Transition countries experienced a transformation of its political and economic system, and also the social system itself, since socialist/communist collectivist society changed into an individualistic one (Pezdir, 2008). Within transition, fundamental institutional and legal standards typical for developed Western societies are implemented in (post) socialist and (post) communist societies.

Transition's structural components depend on the socio-economic and human resources and other competences of elites, which represent the society's developmental potential. These resources vary among countries, the same as their degree of success (Zver et al., 2005). But there are differences also within transition countries as well. Countries of Central and Eastern Europe, for example were more successful in the transition process compared to countries of the former Soviet Union, including the Baltic States (Beck and Laeven, 2005). One of the potential explanations for such a turnout can be the presence of still existing and quite strong pre-modern cultural trends, which may act as a counterculture, resulting in a negation of modernist or postmodernist culture. Such trends can be detached in the rejection of democracy, in adopting autocratism, expertocracy, still present state control, corruption, etc. (Zver et al. 2005).

Stressing out the importance and the impact of socio-cultural factors, we proceed with socio-economic ones, which we considered as the second crucial group of factors, joined in a *complex of exogenous factors*. We defined socio-cultural factors on the basis of "*new economic sociology*", which recognizes an increasing role of the social capital, as it facilitates collective action for mutual benefits (see Woolcock, 1998). Deriving from this conceptualization, we also added cultural capital and economic capital, as two other key dimensions in shaping the basis for the emergence of a specific type of business elites. All these capitals (social, economic and cultural) represented, in our research, the crucial macro components, which determine the basis of a specific type of business elite.

We derive from Bourdieu's (1986) conceptualizations and defined them as the trinity of useful sources of power, which together form the society. In this respect, society cannot be understood without the three forms of capital, which should exist in proper amounts and proper mutual balance. Being the crucial socio-economic factors in determining the position and the possibility of different stakeholders to act in any given framework, they strongly influence, which type of elite will be formed in a specific society and how will it act.

Each subsystem is structured and defined by the presence (amount) and (in) balance of three forms of capital, since every environment has a limited stock of the latter. Thus, they are exceptionally

valuable and a subject of competition between individuals or groups. The three capitals are also a subject to transmission, i.e. they can be mutually transferred from one form into another<sup>2</sup> (Bourdieu, 1992).

To understand better the presented idea, we provide a brief description of the three macro components, i.e. social, economic and cultural capital below.

Starting with the economic capital, it is the source of/for all other forms of capital, since it enables the conversion or the transmission of capitals. Economic capital represents the income and wealth, which promotes transmission and not merely the accumulation of wealth. The more the official transmission of capital is prohibited or impeded, the more the clandestine effects of circulation, in the form of cultural capital, become decisive to the reproduction of social structures (Adam and Tomšič, 2004).

In the narrowest sense, we can define economic capital as the amount of capital, which is needed by banks to reduce or eliminate losses (Elizalde and Repullo, 2007). Analyzing economic capital usually involves identifying hazards from specific activities or exposures, attempting to measure and quantify them, and assigning or allocating capital to these risks (Range of Practices and Issues in Economic Capital Modeling, 2008).

Economic capital co-exists with human capital, social and institutional results and general non-material forms of capital, which all contribute to the establishment of the economic capital (Casey, 2008). Nevertheless, economic capital is generated through material production and exchange (Lin, 2001).

Transmission of economic capital is convertible under certain conditions into cultural capital and may be institutionalized in the form of educational qualifications. According to Bourdieu (1986) there are four forms of cultural capital:

1. The embodied state or personified cultural capital (educational, evaluating skills, understanding and creating cultural goods, culture, education, etc.).
2. The objectified state (paintings, dictionaries, instruments, machines etc.), which is only effective as long as it is appropriated, invested or used to acquire profits by individuals.

---

<sup>2</sup> Convertibility of capitals is not possible in all directions; cultural and social capital are intrinsically similar, which makes the convertibility of one into another easier, while economic capital is more easily transferred to other forms of capital rather than vice versa.

3. The institutionalized state (educational and academic qualifications).
4. Symbolic capital (formed as the product of domination, legitimized through social stratification).

Cultural capital is unequally diffused among individuals and its inheritance is one of the most effective forms of transmission. The latter is a consequence of individual's (better or worse) ability to mobilize capital of certain groups (families, clubs, friends), which results as an unequal social status (Bourdieu, 1986). Therefore, for the sake of the argument, which is analyzed in the present article, we claim that elites possess higher shares of cultural capital, which result in their knowledge, talents, skills and thus possibilities to influence changes in society.

Although, there are many definitions of the social capital (see e.g. Bourdieu, 1986; Adam et al., 2005; Fukuyama, 1995; Woolcock and Narayan, 2000, etc.), in its broader sense, it can be defined as a result of individual's activity in involving in networks and interpersonal relationships. For this reason, social capital represents an extremely valuable and important asset, as it facilitates integration and thus enables the acquisition of resources that are further needed for increasing the personal status (Adler and Kwon, 2000).

Just as economic and cultural capital represent a crucial base for capital's transmission, the same goes with social capital. It represents crucial social resources, in terms of connections within social networks (Dragoš and Leskošek, 2003). As it represents individual's relationship with others, it exists, grows and is maintained with and through the establishment of new ties (Portes, 1998). Its quantity depends on the volume of capital usurped by anyone connected with other people in a society (Adam and Tomšič, 2004). Although, it is "produced" and maintained with and through networking, it exists in limited quantities (Grootaert and Van Bastelaer, 2002) and depends on the range of network connections that can be effectively mobilized.

### **3 Case study and discussion**

As already stated in the introduction, our research question comprises the analysis of how do socio-cultural and socio-economic factors shape crucial basis for the emergence of a specific type of elite and how do they affect their role in a specific society.

In order to provide a more or less reliable answer to it, we have designed a relevant research algorithm, which will enable to detach crucial conditions for the formation of a specific type of business elite, i.e. developmental and/or rent-seeking one. The research algorithm was thus structured

in a way, to enable the researchers a clear distinction between these two types of business elite. In defining the two, we derive from Western definitions, which define elites as carriers of development, which represent the developmental elite in our case. On the contrary, we define the rent-seeking elite, as a group of wealthy individuals, who act in their own benefits and strive for capital's accumulation.

In this respect, the complex of exogenous factors (socio-cultural and socio-economic ones), has been considered as a prerequisite for the present analysis, as they were used to analyze and explain:

1. Environment's (un) favorableness for generating conditions for the emergence of a specific type of business elite. In this respect, we claim that environments characterized by the absence of social differentiation, market economy and democracy are potentially unfavorable for the emergence of developmental type of business elite, which would act as carriers of development. The latter is applied to two types of economy, which emerge in accordance with the type of institutions that characterize a specific environment (inclusive and extractive institutions). The two economic systems are:

- a) Inclusive type of economy, characterized by inclusive institutions and
- b) Expropriate type of economy, characterized by extractive institutions.

Just as inclusive institutions, also an inclusive type of economy allows all individuals the access to all resources, characteristic for free market economy (competition, private property, etc.). Conversely, expropriate type of economy results as a "*closed space*" within which, resources are allocated on the basis of clientelism, generating thus the emergence of the rent-seeking business elites.

2. The impact of historical and cultural tradition on the environment for the formation of a specific type of business elite. A society's economic and political system has a great importance on the emergence of a specific type of business elite. The latter is a decisive factor, which influences the formation of developmental or rent-seeking business elites in a specific environment. We can claim that societies (environments) with an inclusive economy and all the necessary elements for free market economy generate suitable conditions for the formation of developmental business elite. Conversely, societies (environments) characterized by the expropriate type of economy enable the emergence of rent-seeking business elite representing their own benefits. In this respect, the economic system plays an important role in defining the way and the rate of society's development and general prosperity.

3. The impact of historical and cultural factors on business elite's profile and role in a society. As it is important to analyze business elites within the neolite paradigm (Higley and Pakulski, 2000), we claim that the latter are to be found in each society, nevertheless their character and role varies greatly. Speaking in terms of Western and Eastern societies, different way of formation and character of business elites, is a consequence of historical and cultural factors, which promoted the emergence of one type of elite and inhibited the emergence of the other. These factors are represented by the group of socio-cultural factors (state-building and nation-building, institutions, modernization and transition). The latter also determines the way business elites are perceived in the West (promoters of society's development and common prosperity) and in the East (merely as a group of rich individuals, who strive for common benefits), but not necessarily, as Western and Eastern societies vary also among themselves.

Thus, it is crucial to understand also the socio-economic profile of a society (country) in order to analyze in more details the basis for elites' emergence. Understanding the socio-economic frame of a country, allows us a more in-depth knowledge about the emergence and the role of business elite in a specific society. In this respect, we designed a proper research algorithm, which implies a theoretical overview of socio-cultural factors and analyzing its socio-economic profile. The latter covers the analysis of the macro-economic indicators used by the World Economic Forum (WEF), which annually analyzes the competitiveness of all the countries and presents its finding in its *Global Competitiveness Report*. For the purposes of our research (defining and analyzing the basis for the emergence and cultural profile of a specific business elite), we only used specific and relevant indicators from WEF (2011-2012). Indicators were classified according to categories of three capitals; social, economic and cultural one and considered as the key macro factors influencing the emergence and the role of business elite (see table 1).

Table 1: Composition of capital at the macro level (for individual components)

Type of capital	Serial number	Factor by WEF
SOCIAL CAPITAL	1.01	Property rights
	1.07	Favoritism in decisions of government officials
	6.02	Extent of market dominance
	6.03	Effectiveness of anti-monopoly policy
	7.01	Cooperation in labor-employer relations
	1.15	Organized crime
	6.04	Extent and effect of taxation
	11.03	State of cluster development
	11.04	Nature of competitive advantage
	11.05	Value chain breadth
	6.09	Prevalence of trade barriers
	1.04	Public trust in politicians
	1.06	Juridical independence
	6.11	Prevalence of foreign ownership
	1.10	Efficiency of legal framework in setting disputes
	1.11	Efficiency of legal framework in challenging regulations
	1.12	Transparency of government policymaking
	1.16	Reliability of police services
	1.21	Strength of investor protection
	1.05	Irregular payments and bribes
CULTURAL CAPITAL	1.09	Burden of government regulation
	11.09	Willingness to delegate authority
	1.17	Ethical behavior of firms
	5.03	Quality of the educational system
	12.01	Capacity for innovation
	12.02	Quality of scientific research institutions
	12.07	Utility patents granted/million pop.
ECONOMIC CAPITAL	/ <sup>1</sup>	The number of Nobel prizes
	* <sup>2</sup>	Technological readiness
	*	Infrastructure
	*	Macroeconomic environment
	*	Goods market efficiency
	*	Financial market development
	*	Market size
	*	Business sophistication
*	Innovation	

<sup>1</sup> Data obtained from *aneki.com*.

Source: Adapted from the World Economic Forum (2011-2012)

## Findings of the analysis

We began our analysis on the basic premise that historical factors have a significant impact on the necessary conditions for the emergence of a specific type of business elite in a specific environment. The latter, further significantly affects business elite's characteristics and role in a society. Therefore, elite's formation and its character merely depend on the crucial socio-cultural and socio-economic factors, which together form what we referred to as the *complex of exogenous factors*.

As already stated, we set a comparative frame in order to offer more reliable and more applicable results. It consists of countries, with different paradigmatic models, comprising:

1.) Switzerland, the United States of America, the EU-3 (Great Britain, France, Germany), as countries representing developed Western democracies/economies.

2.) Slovenia, Russia, the Ukraine, as countries of the ex-communist (ex- socialist) block.

3.) Brazil, India, China, as other three countries of the BRIC group.

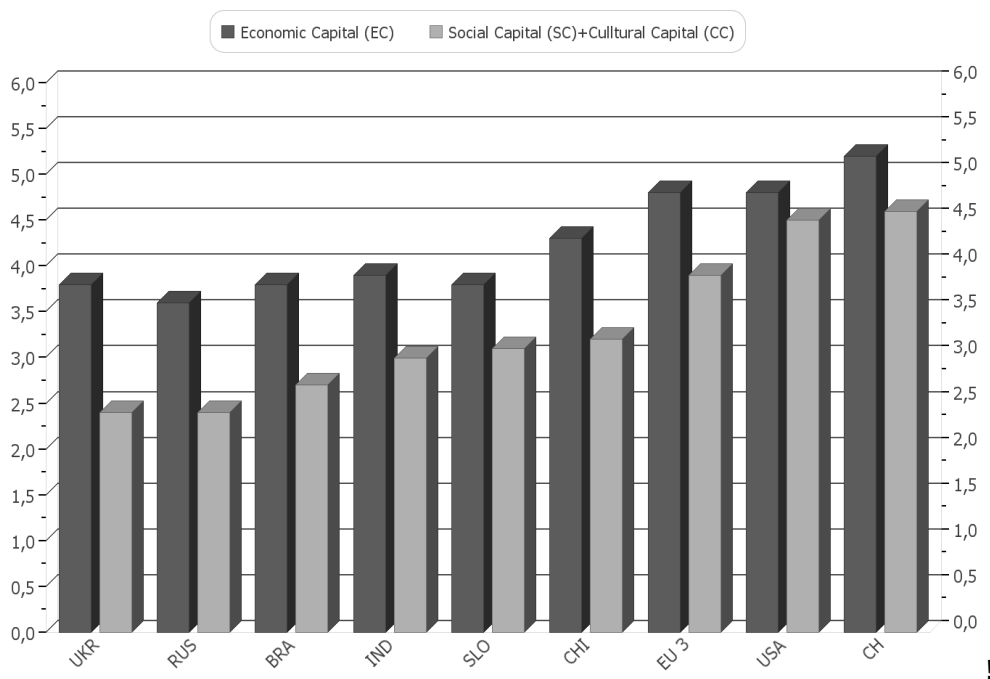
In what follows we only present the results of our analysis, which are based on theoretical analysis of socio-cultural factors, wherein we analyzed country's process of state-building and nation-building, institutional frame and the process of modernization (transition). What regards, the analysis of socio-economic factors, we considered WEF's indicators in its annual *Global Competitiveness Report* (2011 – 2012) as three crucial capitals; social, economic and cultural and compared its amounts and its (in) balance.

Then, we compared these results among the selected countries, with the aim of determining crucial basis for the emergence of a specific type of business elite, its characteristics and role in society.

We begin with the assumption that the three capitals (social, economic and cultural) should exist in sufficient quantities and in a mutual balance for an inclusive economy (with inclusive institutions) to emerge, further allowing developmental business elite to be formed.

The first step in our research was to analyze the amount of social and economic capital (SCC) and economic capital itself (EC), while also compare their (in) balance. Due to our theoretical frame, where we claimed that the amount of capitals and their mutual (in) balance merely define the type of business elite. Findings are presented in the chart 1.

Chart 1: Quantities and mutual balance between SCC and EC (by selected country)



Source: Own calculations

Societies with high quantities of social and cultural capital (joined in SCC) and high quantities of economic capital (EC), which are in a mutual balance, will most likely form a favorable basis for the emergence of developmental business elite. A high share of SCC and EC and its mutual balance, reflect an environment with well established and functioning inclusive institutions, democracy, free market economy, simulative entrepreneurial environment, etc. Due to these characteristics, the chances of a well functioning and efficient private sector, liberal market, the absence of monopolies and oligopolies, etc. is quite high.

Based on the results, we detach increasing quantities of EC and SCC in the USA, Switzerland and the EU-3, while at the same time, the difference between these components decreases. Especially in the case of the United States (USA), the difference between measured components is minor, while in the case of the EU-3 (Great Britain, Germany and France) the difference between these components is slightly greater. The greatest amounts of the EC and SCC were detached in Switzerland (CH), nevertheless the imbalance is slightly higher as it was detached in the USA, but still minor than detached in the EU-3.

Conversely, the amount of EC and SCC is lower in the case of Russia (RUS), the Ukraine (UKR), and in the two of BRIC's countries (BRA and IND) and also in Slovenia (SLO). In addition, the imbalance between the EC and SCC increases, resulting in high amounts of EC in comparison with

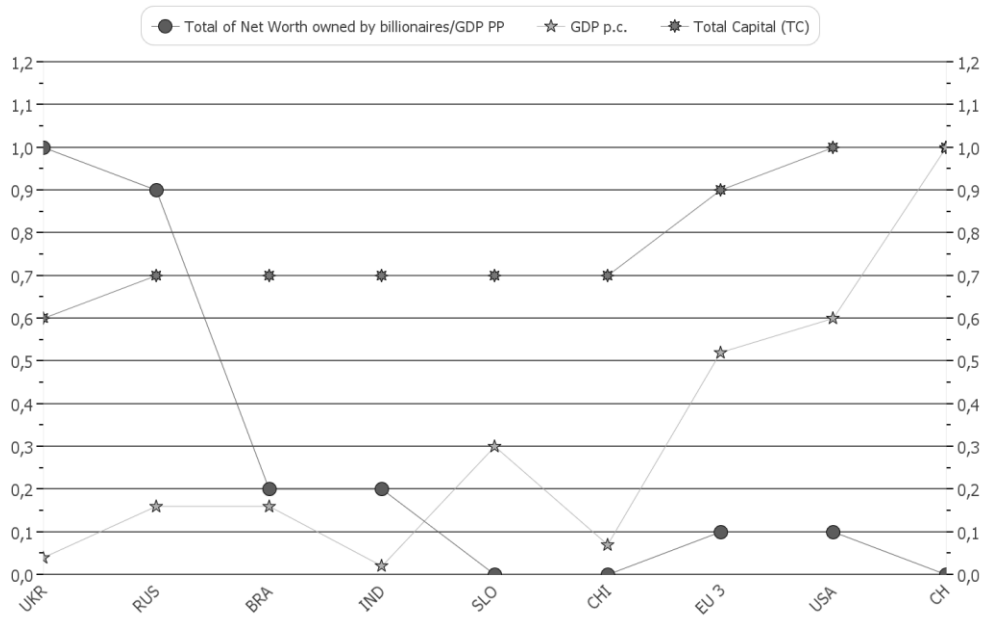


lower shares of SCC. Interestingly, China (CHI) has higher shares of the EC and SCC, compared to these countries, but the imbalance between the measured components is still high.

In the case of BRIC countries, the Ukraine and Slovenia, the macro components of economic capital<sup>3</sup> (EC) dominate over the cultural<sup>4</sup> and social capital<sup>5</sup> measured together (SCC), while in developed democracies (the USA, EU-3 and Switzerland) the measured components are in a much better mutual balance. Such an allocation allows us a conclusion that the first group of countries (societies) are more likely to favor the emergence of rent-seeking business elite, while on the second group of countries are more likely to favor the emergence of developmental business elite.

The share of private property in relation to total assets of a country, the share of GDP p.c. and total capital (TC), illustrates the favorableness of conditions for the emergence of a specific type of business elite. Thus, we have analyzed the shares and mutual (in) balance between these components (see Chart 2). Total capital (TC) was considered as the sum economic capital (EC), social capital (SC) and cultural capital (CC).

Chart 2: Shares and allocation of individual total assets (net worth), GDP p. c. and total capital (TC)



Source: Own calculations

The chart shows largest disparities between measured components in the Ukraine (UKR), with the highest proportion of private property, which greatly exceeds the GDP p.c. The latter is also the lowest

<sup>3</sup> E.g. technological readiness, macroeconomic environment, market size, innovation etc.

<sup>4</sup> E.g. quality of the educational system, capacity for innovation, quality of scientific research institutions etc.

<sup>5</sup> E.g. favoritism of government's decisions, market dominance, trust in institutions, efficiency of legal framework, etc.

among all compared countries, together with total capital (TC). We observed a similar trend in Russia (RUS). India (IND) and Brazil (BRA) are quite interesting as the share of private wealth (net worth) in relation to total assets of the country (nation net worth) exceeds the share of GDP p.c. but at the same time, this disparity is lower, compared to Russia and the Ukraine. China (CHI) has low shares of GDP p.c. and low shares of individual total wealth, resulting in more balanced proportions. At the same time, the share of total capital (TC) is rather high. A similar trend was detached in Slovenia (SLO), nevertheless the share of GDP p.c. is much higher.

In the case of Switzerland (CH), the United States of America (USA) and the EU-3 high shares of GDP p.c. and total capital (TC) were detached. These components also exist in a mutual balance. Switzerland has the highest shares of TC and GDP p.c., with the lowest shares of private wealth (net worth) in the same time. Based on these findings, we can assume that Switzerland is an environment with the best conditions for the emergence of developmental business elite. Similarly, it can be claimed for the USA and the EU-3, as the share of TC is high, nevertheless the share of GDP p.c. is much lower than it is in Switzerland, but still very high, compared to other countries. Based on the findings presented in the chart 2, we can again confirm that Switzerland, the EU-3 and the USA, will most likely enable the emergence of a developmental business elite.

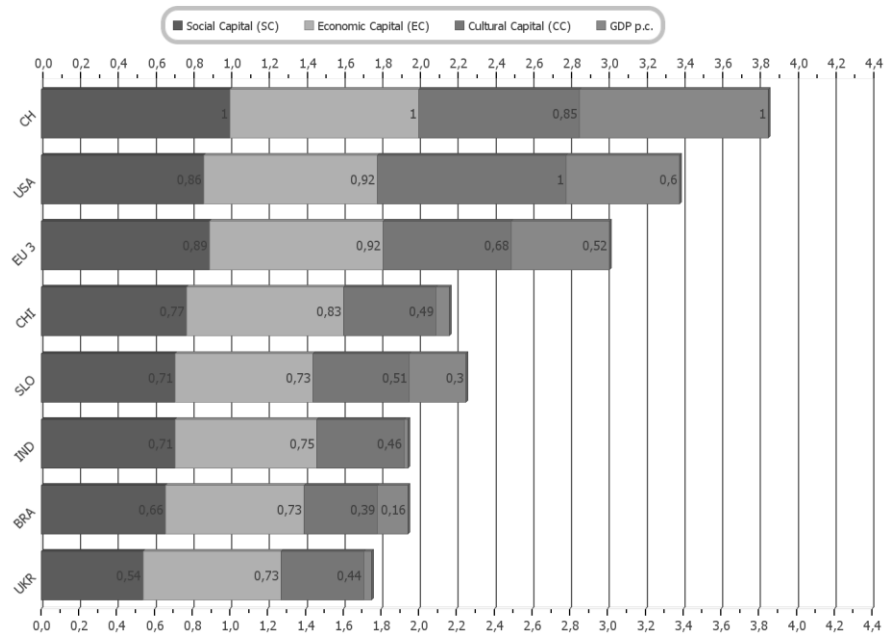
On the other hand, low shares of TC and GDP p.c. and greater disparities between measured components were found in the case of Slovenia, India, China, Brazil, and especially in the case of Russia and the Ukraine. Low shares and a great asymmetry between measured components in Russia and the Ukraine will most probably enhance the probability of the emergence of a rent-seeking business elite, as the environment is characterized by an expropriate type of economy.

We can now make a more or less clear distinction between the environments, which will most likely favor the emergence of developmental business elite and environments, which will most likely favor the emergence of rent-seeking business elite (e.g. former communist/socialist environments). The example of China (as a country with an authoritarian regime) might show a lack in our claims, as regards the share of total net worth in comparison to high shares of TC, but the imbalance between the net worth and GDP p.c., does not suggest a favorable environment for the emergence of developmental business elite. In this respect, we claim that China is also a country, which potentially stimulates the emergence of a rent-seeking business elite.

As we wanted to further confirm our claiming, based on the findings presented in chart 1 and chart 2, we have analyzed the share and (in) balance between social capital (SC), cultural capital (CC),

economic capital (EC) and GDP per capita (GDP p.c.)<sup>6</sup>. We lean on Bourdieu’s (1986) assumptions that each component is a crucial component for a society, and they have to be in a mutual balance for a society to function in a developmental way.

Chart 3: The share and balance between SC, EC, CC and GDP p. c. (by country)



Source: Own calculations

Based on the findings (presented in Chart 3), Switzerland (CH) has the highest shares of SC, EC and GDP p.c., while the United States of America (USA) shows the highest shares of CC, followed by the EC. As regards the case of the EU-3 (Germany, Great Britain and France), the shares of the EC are predominant over other measured components (CC, SC and GDP p.c.). In this respect, it can be claimed that Switzerland represents the “*model country*” since the shares of measured components is the highest, while also the most balanced among them.

The chart shows a clear lack of these components in the case of China (CHI), Slovenia (SLO), India (IND), Russia (RUS) and especially the Ukraine (UKR). Within the second group of countries, China (CHI), India (IND) and Slovenia (SLO) are comparable; nevertheless in the case of Slovenia there is a greater amount of GDP p.c., which is quite low in China and very low in the case of India. Thus, we can conclude that Slovenia has have a potential for the formation of a developmental business elite, but at the same time, the environment is still sensitive to changes (for example the economic

<sup>6</sup> The maximum value of each component (SC, CC, EC and GDP p.c.) was set as an amount equal to 1, wherein the maximum sum on a scale is equal to 4.

crisis). The latter can be due to the still uncompleted transition, started in 1990, which inhibits the society to develop as a free market economy (for more on Slovenia see Prijon, 2012b).

The poorest quantities of SC, EC and CC, with a slightly larger GDP p.c. compared to China and India, were detached in the case of Russia and the Ukraine. In addition, these elements are also in a mutual imbalance, which is even clearer between the CC and the GDP p.c. in comparison to SC and EC. The share of the latter (EC) is also higher, compared to other elements, which can imply to a prevalence of economic elements over cultural and social ones. In this respect, we can claim that there is a lack of favorable conditions for developmental business elite to emerge.

Emerging economies (Brazil, China, India and Russia) are characterized by poorer shares of economic, social and cultural capital, while also by a greater imbalance between these. Such a disparity can be attributed to plutocratic policies, monopolies, clientelism, corruption, etc., which is further reflected in lower shares of GDP p.c. The latter generates expropriate type of economic system and the emergence of a rent-seeking business elite.

#### **4 Conclusions**

The main purpose of the article and the analysis itself was to answer the research question of how do socio-cultural and socio-economic factors shape crucial basis for the emergence of a specific type of elite and how do they affect their role in a specific society.

Within the research, we have analyzed historical and cultural context and its influence on the socio-cultural and socio-economic factors, which further influence the formation and the type of business elite that is formed in a specific environment (society). Socio-cultural and socio-economic factors, which we have referred to as a *complex of exogenous factors*, are specific for every society/environment. Based on this claims, we distinguish environments characterized by inclusive institutions, which will more likely enable the emergence of an inclusive type of economy and thus the emergence of developmental business elite. Conversely, environments which are characterized by exclusive institutions will, more likely allow the emergence of rent-seeking business elite.

In order to make a clear distinction between inclusive and expropriate economy and thus, between the developmental and rent-seeking elite, we designed a proper research algorithm, which allowed us to make a clear distinction between the developmental and rent-seeking elite. The research was structured as a two-step approach, where the first step represented the theoretical analysis of socio-

cultural factors, while the second step based on more quantitative approach. In the second step we analyzed the shares and mutual balance between the socio-economic factors (social, cultural and economic capital), deriving from macroeconomic indicators used by the World Economic Forum in its annual *Global Competitiveness Report*. Such an approach allowed us the analysis of adequacy of conditions for the formation of a specific type of business elite in researched environments.

The analysis depicts that countries, selected as Western ones, in our case Switzerland, the United States of America and the EU - 3 (Germany, Great Britain, France), have better conditions for developmental business elite to emerge. The latter can be concluded on the basis of highest quantities of social, cultural and economic capital, which are also in a better mutual balance (especially in Switzerland).

On the other hand, BRIC countries (Brazil, Russia, India and China) and also the Ukraine show low(er) quantities of these three capitals, which are at the same time in a greater mutual imbalance. Nevertheless, the amounts of economic capital are pretty high, social and cultural capital exist in lower shares, which may imply that business elites emerge and act as rent-seekers, who only act and work in their own benefits (accumulation of economic capital). Such environments are more likely to promote and "invest" in economic capital, at the same time neglecting cultural and social capital. Comparing, for example Brazil and China, with Russia and the Ukraine, the former are richer in three capitals and also in the shares of GDP p.c., but we still cannot claim that there is a suitable environment for a developmental elite to be formed.

As concerns Slovenia, the situation is quite ambiguous as we can not position it neither in the group of, as we called "Western countries", nor in the BRIC group and the Ukraine. Slovenia has quite high shares of all three capitals, but their mutual balance is not comparable with western countries. But, at the same time the balance is not as impropotional as it is in the second group of countries. In addition, Slovenian GDP p.c. is higher than it is in these countries. The latter can lead us in conclusions that Slovenia has got a potential for developmental business elite to emerge, nevertheless these basis are still quite fragile. It may be due to the still not finished transition. We can conclude that Slovenian environment is still sensitive to changes in the environment (e.g. the economic crisis from 2008).

Within the analysis we have thus depicted the importance of socio-cultural and socio-economic factors of shaping suitable conditions for developmental business elite to form. As the groups of countries, which we have dealt with in the present article, have different potentials for developmental

business elite to emerge and act, it allows us a conclusion that there is a connection between socio-cultural and socio-economic factors, i.e. the *complex of exogenous factors* in these countries. Nevertheless, it is important to deal with each country separately, as some of them depict ambiguous findings e.g. Slovenia or China, which may have potentials similar to western countries.

In this sense, we can conclude with Zver's (et al. 2005) claiming that in ex-communist/ex-socialist countries, the presence of pre-modern cultural trends, merely affects countries' development and progress. In this sense the analysis shows us how important it is for a country to set proper basis for the emergence of a developmental business elite, who will seek and strive for development for the society as a whole and strive for common good and prosperity. If a country's state building and modernization are set on "bad" basis in the very begging, there is a high probability that rent-seeking business elites will emerge, acting in own benefits and depreciating the whole society.

## References

1. Acemoglu, D., Johnson, S., & Robinson, J. A. (2000). The Colonial Origins of Comparative Development: An Empirical Investigation. *The American Economic Review*, 91(5), 1369–1401.
2. Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity and poverty*. London: Profile Books.
3. Adam, F., Makarovič, M., Rončević, B., & Tomšič, M. (2005). *The Challenges of Sustaining Development: The Role of Socio-Cultural Factors in East-Central Europe*. Budapest, New York: Central European University Press.
4. Adam, F., & Tomšič, M. (2004). *Kompandij socioloških teorij*. Ljubljana: Študentska založba.
5. Adler, S. P., & Kwon, S. W. (2000). Social Capital: The Good, the Bad, and the Ugly. In L. E. Lesser (Ed.), *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications* (pp. 89–115). Boston: Butterworth-Heinemann.
6. Andorka, R. (1993). The Socialist System and its Collapse in Hungary: An Interpretation in Terms of Modernization Theory. *International Sociology*, 8(3), 317–337.
7. Beck, T., & Laeven, L. (2005). *Institution Building and Growth in Transition Economies*. Washington, DC: World Bank Publications.
8. Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241–258). New York: Greenwood.
9. Bourdieu, P. (1992). *The Logic of Practice*. Stanford: Stanford University Press.
10. Casey, K. L. (2008). Defining Political Capital: A Reconsideration of Bourdieu's Interconvertibility Theory. *Critique: A worldwide student journal of politics*, Spring 2008. [lilt.ilstu.edu/critique/spring%202008/casey.pdf](http://lilt.ilstu.edu/critique/spring%202008/casey.pdf). Accessed 30 May 2013.
11. Dragoš, S., & Leskošek, V. (2003). *Družbena neenakost in socialni kapital*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
12. Easterly, W. R. (2001). *The Elusive Quest for Growth: Economists' Adventures and Misadventures in the Tropics*. Cambridge, MA: MIT Press.
13. Elizalde, A., & Repullo, R. (2007). Economic and Regulatory Capital in Banking: What Is the Difference? *International Journal of Central Banking*, 3(3), 87–117.
14. Figueroa, A. (2002). Economic elites and social capital. Research project: *International Collaborative Research Project "Confronting the Legacy of Inequality"*, with the participation of Catholic University of Peru, University of Wisconsin-Madison, University of Natal (South Africa), and IFPRI (Washington DC).

15. Figueroa, A. (2008) *Education, labor markets, and inequality in Peru*. Crise Working Paper No. 48. Centre for Research on Inequality, Human Security and Ethnicity. University of Oxford.
16. Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
17. Fukuyama, F. (2004). *State-building: governance and world order in the 21st century*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
18. Grootaert, C., & Van Bastelaer, T. (2002). *Understanding and Measuring Social Capital*. A Synthesis of Findings and Recommendations from the Social Capital Initiative. Forum Series on the Role of Institutions in Promoting Economic Growth. Washington, D.C.
19. Higley, J., & Pakulski, J. (2000). Elite Theory and Research in Postcommunist Society. In J. Frenzel-Zagorska & J. Wasilewski (Eds.), *The Second Generation of Democratic Elites in Central and Eastern Europe* (37–49). Warszawa: Institute of Polish Studies, Polish Academy of Sciences.
20. Ipsos MediaCT (2010). *Reaching the Business Elite*.  
[http://www.ipsos.com/mediact/sites/ipsos.com/mediact/files/pdf/Ipsos\\_MediaCT-WP-ReachingTheBusinessElite.pdf](http://www.ipsos.com/mediact/sites/ipsos.com/mediact/files/pdf/Ipsos_MediaCT-WP-ReachingTheBusinessElite.pdf). Accessed 5 June 2013.
21. Kaminski, A. & Kurczewska, J. (1994). Strategies of Post-Communist Transformation. Elites as Institution-Builders. In B. Grancelli (Ed.), *Social Change and Modernization. Lessons from Eastern Europe* (131–152). Berlin: De Gruyter.
22. Leftwich, A. (2010). Beyond Institutions: Rethinking the Role of Leaders, Elites and Coalitions in the Institutional Formation of Developmental States and Strategies. *Forum for Development Studies*, 37(1), 93–111.
23. Lin, N. (2001). *Social Capital: Structural Analysis in the Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University.
24. Makarovič, M. (2000). Problemi koordinacije modernih družb: K načrtnosti in acentričnosti. *Teorija in praksa*, 37(1), 5–18.
25. Mills, W.C. (1965). *Elita oblasti*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
26. Pareto, V. (1915). *A Treatise on General Sociology*. New York: Dover.
27. Pei, M., Amin, S., & Garz, S. (2006). Building nations: The American experience. In F. Fukuyama (Ed.), *Nation-building: Beyond Afghanistan and Iraq* (64–85). Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
28. Pezdir, R. (2008). *Slovenska tranzicija od Kardelja do Tajkunov*. Ljubljana: Časnik Finance.
29. Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Contemporary Sociology.



- Annual Review of Sociology*, 24, 1–24.
30. Pinterič, U. (2005). National and supranational identity in context of the European integration and globalization. *Društvena istraživanja*, 14(3), 401–420.
  31. Prijon, L. (2012a) Slovenia in international economic relations: The impact of socialists' heritage on opportunities and conditions for international economic cooperation. *Societas et Res Publica*, 1(4), 19–39.
  32. Prijon, L. (2012b). Clientelism and Slovenian public administration reform. *Polish Sociological Review*, 180(4), 545–560.
  33. *Range of practices and issues in economic capital modelling* (2008). Bank for International Settlements. Basel: Press & Communications.
  34. Reis, E. P., & Moore, M. (2005). Elites, Perceptions and Poverties. In E. P. Reis & M. Moore (Eds.), *Elite Perceptions of Poverty and Inequality* (1–25). London: Zed Books.
  35. Rončević, B. (2005). Med jedrom in periferijo: o vlogi socio-kulturnih dejavnikov razvoja. *Teorija in praksa*, 42(1), 29–51.
  36. Rose, R. (1998). *Getting Things Done in an Anti-Modern Society: Social Capital Networks in Russia. Social Capital Initiative*. Working Paper No. 8. Washington, DC: The World Bank.
  37. Sartori, G. (1987). *The Theory of Democracy Revisited*. New Jersey: Chatham House Publishers.
  38. Scott, J. (2008). Modes of Power and the Re-conceptualization of Elites. In M. Savage & K. Williams (Eds.), *Remembering Elites* (27–44). Oxford: Blackwell.
  39. Tilly, C. (1975). *The Formation of National States in Western Europe*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
  40. Tilly, C. (1992). *Coercion, Capital, and European States*. New York: Blackwell.
  41. Tomšič, M. (2011). *Elites in Post-Communist Societies*. London: Vega Press, Ltd.
  42. Von Bogdandy, A., Häußler, S., Hanschmann, F., & Utz, R. (2005). State-Building, Nation-Building, and Constitutional Politics in Post-Conflict Situations: Conceptual Clarifications and an Appraisal of Different Approaches. In A. Von Bogdandy & R. Wolfrum (Eds.), *Max Planck Yearbook of United Nations Law*, 9 (579–613). The Netherlands: Koninklijke Brill N.V.
  43. Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. London: William Hodge and Co. Ltd.
  44. Weber, M. (1968). *Bureaucracy. The Theory of Social and Economic Organization*. Berkeley: University of California Press.

45. Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*, 27, 151–208.
46. Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). Social Capital: Implications for Development Theory, Research and Policy. *The World Bank Research Observer*, 15(2), 225–249.
47. World Economic Forum (2011 – 2012). *The Global Competitiveness Report*. Geneva. [www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf). Accessed 15 March 2013.
48. Zver, M., Živko, T., & Bobek, V. (2005). *Ekonomija in kultura: Umeščenost Slovenije v evropski ekonomskokulturni kontekst*. Koper: Fakulteta za Management.