

2345678 Management

4

LETO 7 · ŠTEVILKA 3 · JESEN 2012

Tržna podoba slovenskih gazel
Gabrijel Devetak in Riko Novak

3

Integracija standardov vodenja v storitvenih
organizacijah
Anton Peršič in Mirko Markič

2

Razvoj komunikacijskih in vodstvenih
kompetenc pri vodjih tehnične stroke
Mojca Jermaniš

1

Analiza izvajanja strategije razvoja nevladnih
organizacij v Sloveniji
Bojan Mevlja

Od e-kompetentne šole do e-kompetentnega
maturanta?
Viktorija Florjančič

ISSN 1854-4231



Management

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

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

ISSN 1854-4231

GLAVNI IN ODGOVORNI UREDNIK

prof. dr. Štefan Bojnec

UREDNIK

izr. prof. dr. Mitja I. Tavčar

UREDNIŠKI ODBOR

Alen Balde, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Milena Bevc, *Inštitut za ekonomska raziskovanja, Ljubljana*

Primož Dolenc, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Slavko Dolinšek, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Peter Fatur, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Imre Fertő, *Magyar Tudományos Akadémia,*

Közgazdaságtudományi Intézet, Madžarska

Ajda Fošner, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Aleš Groznik, *Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta*

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

Ladislav Kabat, *Fakulta ekonomie a podnikania, Slovaška*

Maja Konečnik, *Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta*

Information in English is available online at www.mng.fm-kp.si

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

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

Janko Kralj, *zaslužni profesor*

Mirna Leko-Šimič, *Sveučilište Josipa*

Juraja Strossmayera Osijek, Hrvaška
Alessio Lokar, *Università degli Studi di Udine, Italija*

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

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

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

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

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

Cezar Scarlat, *Universitatea Politehnica București, Romunija*

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

Hazbo Skoko, *Charles Sturt University, Avstralija*

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

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

Milan Vodopivec, *The World Bank, ZDA*

IZDAJA

Univerza na Primorskem,

Fakulteta za management Koper

Zanjo: izr. prof. dr. Anita Trnavčević

Vodja založbe: Alen Ježovnik

Pomočnica urednika: Tina Andrejašič

Naslov uredništva: Cankarjeva 5,

SI-6104 Koper

Telefon: 05 610 2022

Faks: 05 610 2015

Elektronska pošta: mng@fm-kp.si

Splet: www.mng.fm-kp.si

Lektoriranje: Ksenija Štrancar

in Margit Berlič Ferlinc

Oblikovanje: Alen Ježovnik

NAVODILA AVTORJEM

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

Nadaljevanje za zadnji notranji strani ovitka

Management

ISSN 1854-4231 · LETO 7

ŠTEVILKA 3 · JESEN 2012

Članki

- 191 Tržna podoba slovenskih gazel
Gabrijel Devetak in Riko Novak
- 205 Integracija standardov vodenja v storitvenih
organizacijah
Anton Peršič in Mirko Markič
- 221 Razvoj komunikacijskih in vodstvenih kompetenc
pri vodjih tehnične stroke
Mojca Jermaniš
- 237 Analiza izvajanja strategije razvoja nevladnih
organizacij v Sloveniji
Bojan Mevlja
- 253 Od e-kompetentne šole do e-kompetentnega
maturanta?
Viktorija Florjančič
- 271 *Abstracts*

Tržna podoba slovenskih gazel

GABRIJEL DEVETAK

Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Slovenija

RIKO NOVAK

Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Slovenija

Namen članka je prikazati globalne tržne dejavnosti, smernice ter managementske odločitve za mednarodno poslovanje slovenskih gazel. Raziskava je bila izvedena na vzorcu 230 slovenskih gazel, ki so bile v preteklih letih (2007, 2008, 2009 in 2010) zajete na seznam 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji ter tako tudi sodelovale na izboru »Najboljše hitro rastoče podjetje oziroma gazele«. Slovenske gazele v zelo veliki meri uporabljajo internacionalizacijo oziroma mednarodno poslovanje iz številnih razlogov (zasičenost domačega trga; premalo povpraševanje na domačem trgu; nišni tuji trgi itn.). Ugotovitve v tem prispevku so lahko slovenskim gazelam v pomoč pri odločitvi za mednarodno poslovanje, pri izboru začetnih korakov ter pri primerjavi že obstoječih tržnih modelov uporabljenih v podjetju.

Gljučne besede: globalizacija, gazele, management, tržne dejavnosti

Uvodne misli

Problematika obravnavanja članka je usmerjena na najuspešnejša slovenska podjetja oziroma gazele – vsako leto poteka izbor »Najboljše hitro rastoče podjetje« (podrobnejša opredelitev pojma »gazele« je v nadaljevanju), ki se iz uspešnih lokalnih podjetij »prelevijo« v ključna gonilna podjetja nacionalnega gospodarstva in tako nadaljujejo svojo pot razvoja prek meja domače države. Pri tem se postavi ključno vprašanje, zakaj se je treba vključevati v mednarodne oziroma globalne podjetniške in tržne povezave. V članku so predstavljeni ključni korak slovenskih gazel za mednarodno (globalno) poslovanje. To se nanaša predvsem na posamezne konkretne korake pri odločanju za mednarodno oziroma globalno poslovanje, pri vstopu na tuje trge ter pri poslovanju na izbranih tujih trgih (Devetak 2007).

Kadar govorimo o gazelah, imamo navadno v mislih mala visoko tehnološka podjetja, ki imajo zavirljivo zmožnost odkrivanja novih tržnih niš in prilagajanja celotnega poslovnega procesa cilju, da bi obvladovala nove tržne priložnosti (Drnovšek 2005; Pšeničny 2000; Pšeničny idr. 2000, 155; Pšeničny 2002; Ruzzier 2005; Tajnikar 2006a

in 2006b). Birch (1987) je pri raziskovanju »kako se ustvarjajo nova delovna mesta v ZDA« prišel do zanimivih ugotovitev, da kar dve tretjini rasti zaposlenosti prispevajo podjetja z manj kot dvajsetimi zaposlenimi – poimenoval jih je gazele. Pšeničny (2000, 33) navaja, da so hitro rastoča podjetja (gazele) tista podjetja, ki po izbranih merilih (na primer z rastjo prodaje) v časovnem intervalu vsaj petih let dosegajo stopnje rasti, ki jih uvrščajo med zgornjih 5 ali celo 10 % podjetij v gospodarstvu ali dejavnosti.

Marketinški pristop v nasprotju s konceptom proizvodnega pristopa namesto učinkovitosti proizvodnje in kakovosti izdelka, ki sta samoumevna, zagovarja filozofijo, da mora podjetje oziroma organizacija poiskati na trgu plačilno sposobno povpraševanje in ga zadovoljiti s svojimi izdelki oziroma storitvami (Bunc 2007, 17–20). Tržni dejavniki, s katerimi se podjetje v svojem okolju srečuje, so (Makovec - Brenčič idr. 2006, 52): (1) dobavitelji; (2) konkurenti; (3) posredniki; (4) končni kupci. Trženje torej temelji na odnosih podjetja z njegovim okoljem, ki je pod vedno večjimi vplivi izzivov globalnega marketinga 21. stoletja (Bunc 2007, 17–20). Iz okolja si podjetje po navadi izbere svoj ciljni trg, na katerem deluje z nizom trženjskih instrumentov – 4P (Hrastelj in Makovec - Brenčič 2005, 74).

Ključne značilnosti podjetja za prehod v mednarodne oziroma globalne poslovne in tržne povezave so faza rasti, finančna stabilnost, prepoznavnost in uveljavljenost na domačem trgu, prepoznana priložnost na tujem trgu in ustrezna razpoložljivost financ, kadrov, razvoja, povezav ipd. Razmišljanje o internacionalizaciji poslovanja mora biti izvedeno načrtno s temeljitim razmislekom, predpripravo, analizo in načrtom ciljev, strategije, načina, pogojev ter pričakovanih učinkov (Glas idr. 2000, 112–118; Ruzzier in Konečnik 2007, 43).

V praksi mednarodnega poslovanja podjetij se vedno bolj uveljavlja izraz globalizacija, ki je širši oziroma razširjen pojem internacionalizacije. Ločnica oziroma meja med internacionalizacijo poslovanja in globalizacijo je zelo tanka (Sedmak 2009, 25–26). V poslovnem svetu je prvi pojem ključna podlaga za »izgradnjo« drugega. Pojav internacionalizacije oziroma globalizacije poslovanja pomeni na splošno razširitev na več držav, v našem razmišljanju je to razširitev delovanja podjetja v drugi ali drugih državah. Dunning in Lundan (2008, 25–34) in Makarovič (2008, 24–26) navajajo, da je globalizacija proces, ki je odločilno prispeval k odpiranju mej, pretoku kapitala in vzpostavljanju svobodnega trga. Vsakdanjega življenja oziroma poslovanja ne moremo več proučevati zgolj lokalno, temveč globalno (Sedmak 2009, 25–26). Številni avtorji zelo raznoliko opredeljujejo pojem globalizacija (npr. Beck 2003; Bunc 2007; Devetak

2007; Dubrovski 2006; Makovec - Brenčič idr. 2006; Makarovič 2008).

Za opredelitev ter delovanje globalnega podjetja je zelo pomembna tudi opredelitev pojma marketing managementa, ki zajema vse poslovne dejavnosti v podjetjih ter organizacijah, ki so povezane s potjo izdelkov in storitev od proizvajalca oziroma izvajalca do kupca oziroma porabnika (Devetak 2007). Temeljna področja marketinga oziroma trženja so (Devetak in Vukovič 2002, 92): (1) raziskava trga; (2) tržno načrtovanje; (3) priprava trženjskih akcij; (4) izvajanje trženjskih akcij; (5) spremljanje učinkovitosti trženjskih akcij; (6) neposredna prodaja.

V Sloveniji je veliko vrhunskih podjetij, ki s svojo izjemno rastjo prispevajo velik delež k dodatnim delovnim mestom ter prepoznavnosti slovenskega gospodarstva v Evropi in tudi v svetu. Veliko teh podjetij, ki so v naši neposredni bližini, nam je v večini nepoznanih. Eden od ključnih ciljev raziskave je bil tudi prikazati ter približati ta podjetja slovenski javnosti, predvsem pa seznaniti bodoče podjetnike (»gazele«) s potrebnim znanjem in izkušnjami za uspešno, zdravo ter vzdržno rast na domačem in tujem globalnem trgu.

METODOLOGIJA

V literaturi se za hitro rastoča podjetja pojavlja tudi izraz gazele (Birch 1987). Vsako leto v Sloveniji poteka izbor »Najboljše hitro rastoče podjetje oziroma gazela« (uradni izraz za hitro rastoča podjetja), kjer lahko sodelujejo vsa podjetja v Sloveniji, ki izpolnjujejo določena merila. Tako podjetja tekmujejo najprej na regijskih tekmovanjih, nato pa še na osrednjem nacionalnem izboru. Šest zmagovalcev regijskih tekmovanj, ki s tem postanejo finalisti izbora za zlato gazelo, so izbrani v nekaj korakih:

- uvrstiti se morajo tako na regijsko kot tudi na nacionalno lestvico hitro rastočih družb;
- zadostiti morajo dodatnim podatkovnim merilom (nova delovna mesta, izvoz, dodana vrednost itn.);
- izpolniti morajo anketo, ki so jo pripravili skupaj z Ekonomsko fakulteto, da dobijo primerljive kvantitativne in kvalitativne nebilančne podatke o podjetjih;
- odgovoriti morajo na novinarska vprašanja, s čimer dobijo dodatne informacije o družbi.

Proučevanje problematike vključuje strokovno poglobitev in znanstvenoraziskovalno raven. Metode dela temeljijo na interpretaciji sodobne literature s področja globalizacije, internacionalizacije, mednarodnega poslovanja podjetij, opredelitvi gazel ter opredelitvi no-

vodobnih tržnih marketinških strategij s konkretnim primerom na vzorcu 230 slovenskih gazel iz leta 2008, ki so bila v preteklih letih (2007, 2008, 2009 in 2010) zajeta na seznam 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji ter so tako tudi sodelovala v izboru »Najboljše hitro rastoče podjetje oziroma gazela«. Vsakoletni izbor »Najboljše hitro rastoče podjetje oziroma gazela« izbirajo podjetja iz šestih različnih regij:

1. osrednje-slovenske,
2. primorsko-notranjske,
3. savinjsko-zasavske,
4. dravsko-pomurske,
5. dolensko-posavske in
6. gorenjske.

Kandidati za zmagovalno gazelo v posamezni regiji se morajo uvrstiti med 100 najhitreje rastočih družb v svoji regiji in hkrati med 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji. Za potrebe empirične raziskave bodo iz tega seznama (500 najhitrejše rastočih podjetij v Sloveniji za posamezna leta 2007, 2008, 2009 in 2010) naključno izbrana podjetja, ki bodo sodelovala v raziskavi.

Za pridobitev relevantnih podatkov oziroma reprezentativnega vzorca je bilo v empirično raziskavo vključenih 500 slovenskih gazel za pretekla štiri leta (2007, 2008, 2009 in 2010), ki so bila v preteklih letih tudi zajeta na seznam 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji ter so tako tudi sodelovala v izboru »Naj slovenska gazela«. Iz tako ustvarjenih seznamov je bilo za vsako leto izbrano vsako četrto podjetje in tako izpolnjena oziroma zadovoljena potreba po naključnem vzorcu. Na tak način je bil sestavljen predviden vzorec 500 podjetij (500 podjetij za vsako leto; izbrano je bilo vsako četrto iz seznama = 125 podjetij za posamezno leto \times 4 obravnavana leta = predviden vzorec 500 podjetij), ki jim je bil poslan spletni anketni vprašalnik.

V raziskavi je bila uporabljena metoda (»spletnega«) anketiranja. Najprej je bil izdelan vprašalnik. Njegova razumljivost in ciljnost sta bili testirani pri strokovnjakih v stroki ter na naključno izbrani populaciji. S pilotnim oziroma testnim vprašalnikom je bila preverjena ustreznost prvotnega vprašalnika ter zastavljenih sklopov vprašanj pri naključno izbranih podjetjih v praksi. Izbor je potekal enako, kot je potekal splošen izbor podjetij za izvedbo ankete.

Vprašalnik je bil zastavljen tako, da anketirancem ni vzel preveč časa in je na kratko in jedrnato povzema celotno teoretično proučeno podlago. S tako pridobljenimi odgovori so se nato ovrge ali

sprejele predhodno postavljene hipoteze. Vprašalnik oziroma povezava do spletne ankete je bila izbranim podjetjem razposlana po elektronski pošti. Večina teh podjetij ima svojo spletno stran, na katerih so navedeni elektronski naslovi. Dobljeni podatki oziroma rezultati izvedene ankete so bili nato obdelani v statističnem programu SPSS in/ali v programu EXCEL. Posamezni podatki oziroma posamezna (»najzanimivejša«) vprašanja/odgovori so bili najprej obdelani s programom EXCEL, nato pa še računsko in grafično predstavljeni.

Metode, ki so se uporabljale pri preverjanju hipotez v statističnem programu SPSS, so bile:

- za oblikovanje sestavljenih mer tržne naravnosti podjetja in globalne naravnosti podjetja smo uporabili faktorsko analizo,
- za ugotavljanje morebitnih smeri in jakosti povezanosti med spremenljivkami smo uporabili korelacijski koeficient;
- za dodatno ilustracijo obravnavane problematike smo oblikovali primeren regresijski model.

Hipotezi, ki smo ju dokazovali:

- H1 *Ključni razlogi (motivi) gazel za internacionalizacijo so predvsem zasičenost domačega trga, velik vpliv tuje konkurence na domačem trgu ter večje možnosti uspeha na tujem trgu.*
- H2 *Slovenske gazele se lotevajo internacionalizacije postopoma oziroma po predhodno izdelanih in preverjenih modelih (najprej z neposrednim izvozom, šele nato z zgraditvijo lastnih enot na tujem trgu).*

Rezultati

Vprašanja v anketnem vprašalniku so bila razdeljena v tri sklope: (1) tržna usmerjenost – TN; (2) Globalna usmerjenost – GN; (3) tržna področja delovanja podjetja – TP. V nadaljevanju so prikazani dobljeni rezultati za prvi sklop vprašanj (TN).

Pod pojmom tržna usmerjenost (TN) so zajeta načela ravnanja podjetja glede na bistvene dimenzije njegovega poslovanja, ki vplivajo na njegovo uspešnost. Te dimenzije so povezane z odnosom do odjemalcev in konkurentov ter z zbiranjem, analiziranjem in uporabo informacij o obstoječih in potencialnih odjemalcih in konkurentih. Informacije so namenjene spoznavanju trga ter načrtovanju oziroma snovanju strategij podjetja. Pod pojmom tržna usmerjenost ni zajet le »pogled navzven«, temveč tudi način pretoka dobljenih informacij znotraj podjetja ter s tem usklajenost posameznih delov podjetja (funkcij) za udejanjanje strategij.

PREGLEDNICA 1 Trditve in spremenljivke, povezane s tržno usmerjenostjo

TN1	Razvoj izdelkov temelji na dobrem poznavanju domačega trga in potreb odjemalcev.
TN2	Tovrstni izdelki se uporabljajo tudi za mednarodno poslovanje.
TN3	Osnovno vodilo pri oblikovanju ciljev in strategij podjetja je zadovoljstvo odjemalcev.
TN4	Za poslovanje, oblikovanje ciljev in strategij na tujih trgih je osnovno vodilo tudi zadovoljstvo odjemalcev.
TN5	Zadovoljstvo odjemalcev na domačem trgu se pogosto meri.
TN6	Zadovoljstvo odjemalcev na tujem trgu se prav tako pogosto meri.
TN7	Do informacij o odjemalcih imajo znotraj podjetja dostop vsi ključni zaposleni.
TN8	Velika pozornost se namenja poprodajnim storitvam na domačem trgu.
TN9	Velika pozornost se namenja poprodajnim storitvam na tujem trgu.
TN10	Člani poslovodstva podjetja redno obiskujejo pomembne odjemalce na domačem trgu.
TN11	Na aktivnosti konkurentov na domačem trgu se hitro reagira.
TN12	Na aktivnosti konkurentov na tujem izbranem trgu se hitro reagira.
TN13	Zaposleni v prodaji si medsebojno posredujejo informacije o konkurentih.
TN14	Vodilni managerji vedo, na kakšne načine lahko zaposleni prispevajo k povečanju vrednosti ponujenih izdelkov/storitev.
TN15	Dodana vrednost za odjemalce.
TN16	Razvoj izdelkov/storitev je usmerjen v ustvarjanje čim večje vrednosti za odjemalce na domačem trgu.
TN17	Razvoj izdelkov/storitev je usmerjen v ustvarjanje čim večje vrednosti za odjemalce na tujem izbranem trgu.
TN18	Stalno iskanje boljših načinov za povečanje vrednosti produktov/storitev za odjemalce.
TN19	K ustvarjanju vrednosti za odjemalce se redno vključujejo tudi dobavitelji in posredniki.
TN20	Poslovne strategije temeljijo na povečanju vrednosti ponujenih izdelkov/storitev.

Korelacijske matrike kažejo jakost in smer povezanosti med spremenljivkami. Na osnovi dobljenih podatkov lahko opazimo, da med večino spremenljivk obstaja dokaj močna povezanost. To pomeni, da so spremenljivke med seboj korelirane in se lahko združujejo v homogene skupine. Ugotovljeno je bilo, da med večino spremenljivk obstaja dokaj močna povezanost. Največjo korelacijo za prvi sklop spremenljivk je mogoče opaziti pri spremenljivki TN1 in TN15, in sicer 0,870. Za spremenljivko TN2 je mogoče izpostaviti korelacijo s TN5, in sicer 0,892. V nadaljevanju bomo našteali še vse ostale korelacije: TN3 in TN8 (0,638); TN4 in TN5 (0,892); TN5 in TN9 (0,892);

TN6 in TN5 (0,892); TN7 in TN15 (0,907); TN8 in TN18 (0,975); TN10 in TN15 (0,859); TN11 in TN1 (0,816); TN12 in TN5 (0,892); TN13 in TP11 (0,763); TN14 in TN19 (0,921); TN16 in TN7 (0,863); TN17 in TN5 (0,892); TN20 in TN10 (0,857). Vsi korelacijski koeficienti, ki so po vrednosti blizu 1, povedo, da sta spremenljivki medsebojno zelo močno povezani.

Za ugotavljanje stopnje linearne povezanosti med dvema številskima spremenljivkama se uporablja Pearsonov koeficient korelacije (korelacijska matrika). Vrednosti koeficienta so v območju med -1 in 1 , pri čemer -1 pomeni popolno negativno korelacijo, 1 pa popolno pozitivno korelacijo. Vrednosti blizu 0 kažejo na to, da spremenljivki med seboj nista povezani. Jakost (moč) povezanosti namreč običajno poimenujemo tako:

- $|0|$ ni povezanosti,
- $|0-0,2|$: neznatna (pozitivna/negativna) povezanost,
- $|0,2-0,4|$: nizka (šibka) povezanost,
- $|0,4-0,7|$: srednja (zmerna) povezanost,
- $|0,7-0,9|$: visoka povezanost,
- $|0,9-1|$: zelo visoka povezanost,
- $|1|$ popolna (funkcijska) povezanost.

Večina vrednosti med spremenljivkami je večja kot nič in pozitivna, kar pomeni, da so spremenljivke med seboj povezane s pozitivno korelacijo.

Glede na smer povezanosti korelacije ločimo pozitivno korelacijo, kjer z naraščanjem ene spremenljivke narašča tudi druga (oziroma z zmanjševanjem vrednosti ene spremenljivke se zmanjšuje tudi vrednost druge), in negativno korelacijo, kjer je prav nasprotno (z naraščanjem vrednosti ene spremenljivke se vrednosti druge zmanjšujejo). Vsi korelacijski koeficienti so v obravnavanem primeru pozitivni. Vrednost korelacijskega koeficienta $0,870$ med spremenljivkama TN1 in TN15 tako na primer pomeni, da podjetja, ki se strinjajo s trditvijo, da razvoj njihovih izdelkov temelji na dobrem poznavanju domačega trga in potreb odjemalcev (TN1), v povprečju tudi visoko ocenjujejo resničnost trditve, da v podjetju dobro vedo, kaj predstavlja vrednost za njihove odjemalce (TN15), kar je bilo tudi pričakovano.

Ob vrednosti korelacijskega koeficienta je podano tudi tveganje, da se motimo, če sprejmemo domnevo, da je korelacijski koeficient statistično značilno različen od 0 . Domnevo, da je korelacijski koeficient statistično značilno različen od 0 , sprejmemo, če je to tveganje manjše od 5% , tj. $p < 0,05$.

Statistično neznačilno so od o različni korelacijski koeficienti (v oklepajih so stopnje značilnosti preskusa p , večje od 0,05) za TN1 in TN3 (0,986), TN2 in TN3 (0,675), TN3 in TN4 (0,675), TN3 in TN5 (0,131), TN3 in TN6 (0,675), TN3 in TN7 (0,965), TN3 in TN9 (0,675), TN3 in TN10 (0,730), TN3 in TN11 (0,799), TN3 in TN12 (0,675), TN3 in TN15 (0,040), TN3 in TN16 (0,213), TN3 in TN17 (0,675) itn.

Lastna vrednost prvega faktorja 1 je enaka 13,475, prvi faktor pa pojasnjuje 67,874 % variance vseh osnovnih statističnih znakov. Tudi pri drugem in tretjem faktorju sta lastni vrednosti večji od 1, vsi trije faktorji pa pojasnjujejo skupaj 89,172 % variance, vsebovane v vseh osnovnih statističnih znakih skupaj. Za nadaljnjo vsebinsko interpretacijo je zelo pomembna struktura posameznih faktorjev, saj to pripomore k njihovi vsebinski interpretaciji.

Ker je osnovna matrika dobljenih faktorjev neprimerna za interpretacijo pomena faktorjev, je bilo treba opraviti pravokotno rotacijo te matrike po metodi Varimax. Tako dobimo rotirano matriko.

Iz preglednice 4 lahko razberemo, da so pomembne spremenljivke, ki sestavljajo prvi faktor, spremenljivke TN2, TN4, TN5, TN6, TN9, TN12, TN14, TN17 in TN19. Te spremenljivke opisujejo splošen odnos do delovanja podjetja na domačem in tujem trgu, do odnosa do zaposlenih ter do prodajnih dejavnosti. Faktorske uteži so enake korelacijskim koeficientom, ki kažejo moč odvisnosti med i -to spremenljivko in j -tim faktorjem. Kvadrat faktorske uteži azij pa kaže na del celotne variance i -te spremenljivke, ki je pojasnjena z j -tim faktorjem. Pri spremenljivkah TN2, TN4, TN5, TN6, TN9, TN12, TN14, TN17 in TN19 so namreč faktorske uteži največje pri prvem faktorju. Te spremenljivke torej pojasnjujejo vsebino prvega faktorja, ki pojasnjuje več kot 67,874 % celotne variance.

Na podlagi opisanega lahko prvi faktor interpretiramo kot tržno usmeritev ob upoštevanju naključnih kriterijev, ki jih uporabljajo podjetja zlasti na tujem trgu, v manjši meri pa tudi na domačem.

Pomembne spremenljivke, ki sestavljajo drugi faktor, so spremenljivke TN1, TN7, TN10, TN11, TN13, TN15, TN16 in TN20. Te spremenljivke opisujejo splošen odnos do delovanja podjetja na domačem in tujem trgu, do odnosa do zaposlenih, do prodajnih dejavnosti. Faktorske uteži, ki pripadajo drugemu faktorju, so namreč visoke pri spremenljivkah TN1, TN7, TN10, TN11, TN13, TN15, TN16 in TN20. Te spremenljivke torej pojasnjujejo vsebino drugega faktorja, ki pojasnjuje 11,781 % celotne variance osnovnih statističnih znakov.

Na podlagi opisanega lahko drugi faktor interpretiramo kot usmeritev na odjemalce in dejavnosti konkurentov na domačem trgu.

PREGLEDNICA 2 Izpis lastnih vrednosti in deleža pojasnjene variance spremenljivk, ki opredeljujejo tržno naravnost (r_{1n})

Sestavni del	Začetne/prvotne lastne vrednosti			Ekstrakcijske vsote kvadriranih uteži			Rotacijske vsote kvadriranih uteži		
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
1	13,575	67,874	67,874	13,575	67,874	67,874	7,979	39,894	39,894
2	2,356	11,781	79,656	2,356	11,781	79,656	6,730	33,651	73,544
3	1,903	9,516	89,172	1,903	9,516	89,172	3,125	15,627	89,172
4	0,683	3,416	92,588						
5	0,494	2,020	94,608						
6	0,249	1,245	95,853						
7	0,197	0,985	96,838						
8	0,156	0,779	97,617						
9	0,115	0,575	98,193						
10	0,099	0,495	98,688						
11	0,084	0,419	99,107						
12	0,068	0,342	99,449						
13	0,52	0,262	99,711						
14	0,035	0,174	99,885						
15	0,023	0,115	100,000						

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) skupaj, (2) delež variance (v odstotkih), (3) kumulativni delež (v odstotkih).

PREGLEDNICA 3 Odvisna spremenljivka TP14 s prvim (r_{1n}), drugim (r_{2n}), tretjim (r_{3n})

Model	Nestandardizirani koeficienti		Std. koeficienti	t	Značilnost
	B	Std. napaka			
1 (Konstanta)	1,204	0,033		36,890	0,000
Regresijski faktor rezultat 1 za analizo 1	-0,117	0,117	-0,082	-1,008	0,314
Regresijski faktor rezultat 2 za analizo 1	0,324	0,071	0,239	4,842	0,000
Regresijski faktor rezultat 3 za analizo 1	-0,837	0,033	-0,584	-25,456	0,000
Regresijski faktor rezultat 1 za analizo 2	0,946	0,132	0,661	7,151	0,000

PREGLEDNICA 4 Rotirana matrika faktorjev

Faktor	Sestavni del		
	1	2	3
TN1	0,304	0,843	0,239
TN2	0,919	0,353	0,133
TN3	-0,013	-0,256	0,930
TN4	0,919	0,353	0,133
TN5	0,893	0,283	-0,006
TN6	0,919	0,353	0,133
TN7	0,315	0,865	0,250
TN8	0,221	0,436	0,828
TN9	0,919	0,353	0,133
TN10	0,489	0,758	0,199
TN11	0,351	0,823	0,173
TN12	0,919	0,353	0,133
TN13	0,320	0,771	-0,287
TN14	0,566	0,447	0,424
TN15	0,356	0,859	0,098
TN16	0,463	0,772	0,126
TN17	0,919	0,353	0,133
TN18	0,228	0,430	0,836
TN19	0,612	0,436	0,471
TN20	0,570	0,657	0,256

Pomembne spremenljivke, ki sestavljajo tretji faktor, so spremenljivke TN3, TN8 in TN18. Te spremenljivke opisujejo splošen odnos do delovanja podjetja na domačem in tujem trgu, do odnosa do zaposlenih, do poprodajnih dejavnosti. V tem primeru so faktorске uteži, ki pripadajo tretjemu faktorju, visoke pri spremenljivkah TN3, TN8 in TN18. Te spremenljivke torej pojasnjujejo vsebino tretjega faktorja, ki pojasnjuje več kot 9,516 % celotne variance.

Na podlagi opisanega lahko tretji faktor interpretiramo kot usmeritev na zadovoljstvo odjemalcev na domačem trgu.

T-test testira osnovno domnevo, da je koeficient β enak nič. Majhna vrednost *t*-statistike pomeni večje tveganje, da ničelno domnevo zavrne in sprejmemo domnevo, da je koeficient β različen od 0, kar pomeni, da obstaja določen vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko. Če je *p* (Sig.) večji od 5 %, potem ničelne domneve ne zavrne in s tem vpliva ne potrdimo.

Prvi parcialni regresijski koeficient (med prvim faktorjem TN in TP14) je -0,117 in ni statistično značilen ($p = 0,314$), torej prvi fak-

tor T_N na TP_{14} ne vpliva. Drugi parcialni regresijski koeficient (med drugim faktorjem T_N in TP_{14}) je 0,342 in je statistično značilno različen od 0. Za toliko se v povprečju dvigne stopnja čistega dobička, če se usmeritev na odjemalce in dejavnosti konkurentov na domačem trgu povečajo za eno stopnjo. Če torej podjetja za eno stopnjo povečajo svojo tržno usmeritev, v povprečju zaslužijo za 0,342 milijona evrov več, če ostale neodvisne spremenljivke ostanejo nespremenjene.

Naslednji parcialni regresijski koeficient (med tretjim faktorjem T_N in TP_{14}) znaša $-0,837$ in je prav tako statistično značilno različen od 0. Za toliko se v povprečju dvigne stopnja čistega dobička, če se usmeritev na zadovoljstvo odjemalcev na domačem trgu poveča za eno stopnjo. Če torej podjetja za eno stopnjo povečajo svojo tržno usmeritev, v povprečju zaslužijo za 0,837 milijona evrov manj, če ostale neodvisne spremenljivke ostanejo nespremenjene. Na osnovi dobljenih podatkov lahko zapišemo enačbo regresijskega modela:

$$y_a = 1,204 - 0,117x_1 + 0,342x_2 - 0,837x_3 + 0,946x_4. \quad (1)$$

Iz raziskave je bilo razvidno, da je stopnja čistega dobička odvisna od usmerjenosti in poslovanja podjetja, tako na domačem kot tudi na tujem trgu. Z regresijsko analizo se je iskala povezava med stopnjo čistega dobička in nekaterimi faktorji, ki opisujejo tržno in globalno naravnost podjetij. Med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami obstajajo nekatere statistično značilne povezave. Iz tega lahko sklepamo, da je stopnja čistega dobička odvisna od usmerjenosti poslovanja podjetja.

Zagotovo je odprtih še veliko možnosti za nadaljnjo raziskovanje in izoblikovanje internacionalizacijskega modela oziroma osnovnih korakov internacionalizacije gazel. V okviru empiričnega dela raziskave tako vidimo možnosti zlasti v oblikovanju ločenih regresijskih modelov za gazele.

Razprava

V Sloveniji se rast najhitreje rastočih dinamičnih podjetij – gazel spremlja že dve desetletji (Pšeničny 2008a, 16). Dinamična podjetja imajo določene skupne lastnosti in značilnosti: (1) podobno razmišljajo o poslovnem okolju in odnosu države do podjetništva; (2) vodijo jih dokaj podobni tipi podjetnikov; (3) z zaposlenimi ravnajo dokaj podobno; (4) prav tako so zanje značilni določeni poslovni modeli poslovanja; (5) izbirajo podobne strategije ter financiranje rasti (Pšeničny 2008b, 31).

Pri 500 gazelah gre za zelo majhno skupino visoko nadpovprečnih (po rasti prodaje) podjetij. Dejansko pa rast gospodarstva poganjajo vsa podjetja, ki daljše obdobje rastejo nad povprečno stopnjo rasti. Ob doslednem spoštovanju kriterijev za hitro rastoča podjetja, ki se nanašajo tako na število in rast zaposlenih, na rast prihodka, na rast dodane vrednosti, kapital in dobiček, je Pšeničny (2008b, 32) oblikoval vzorec 4511 podjetij (družb in samostojnih podjetnikov), ki imajo visok potencial rasti: v obdobju 2006–2010 so ta podjetja rasla z indeksom 178, ustvarila so 97 % celotne rasti v gospodarstvu (8 milijard evrov), ustvarila so več kot 26.000 novih delovnih mest (število zaposlenih se je v istem obdobju zmanjšalo za 24.000), ustvarila so, čeprav jih je le 3,55 % med vsemi subjekti, skoraj celoten prirast dodane vrednosti (1,6 milijarde evrov) oziroma povečala dodano vrednost na zaposlenega za 17,6 % na dobrih 47.000,00 evrov na zaposlenega, ne nazadnje so s svojo inovativnostjo in podjetnostjo ostala edino, na kar lahko v naslednjih desetih letih res računamo.

Za gazele velja, da je njihova rast v petletnem obdobju realno večja od 50 %, lahko pa je letna rast podjetja celo večja od 100 %. Hitro rastoča podjetja imajo potencial hitre rasti, začnejo kot mala podjetja, ki jih je v začetku težko razlikovati od drugih malih podjetij, vendar pa se iz te skupine kmalu izločijo in skozi daljše obdobje hitro rastejo (Tajnikar 2006b). Nekateri dobitniki laskavega naslova »zlata gazela« za pretekla leta so: 2001 Engrotuš; 2002 Bofex; 2003 Halcom; 2004 Keko Varicon; 2005 Engrotuš; 2006 Dat-Con; 2007 Elektronček; 2008 Instrumentation Technologies; 2009 Lumar; 2010 Krka; 2011 KLS Ljubno.

Na podlagi dobljenih empiričnih podatkov izvedene raziskave ter podanih ugotovitev lahko sklepamo, da se slovenske gazele zelo pogosto odločajo za internacionalizacijo oziroma mednarodno poslovanje (66 %) iz številnih razlogov, predvsem pa zaradi konkurenčne prednosti na tujem trgu (15 %), zaradi večjega povpraševanja oziroma večjega trga (24 %), zaradi ustvarjanja večjega dobička (43 %), zaradi želje biti prvi na trgu (8 %) in zaradi močne konkurence na domačem trgu (10 %). V povprečju so podjetja prisotna na tujih trgih od 4 do 6 let (52 %). Svojo pot internacionalizacije so začela predvsem z izvozom svojih proizvodov (43 %) ali pa prek distributerjev v tujini (15 %). Prisotna so predvsem na trgih nekdanje Jugoslavije (63 %), v državah, ki neposredno mejijo na Slovenijo, in v manjših primerih v številnih državah EU (37 %). V povprečju zaposlujejo od 21 do 50 ljudi in so ustvarila v povprečju od 10.000.000 do 15.000.000 evrov prihodkov v letu 2006. Praviloma v povprečju ustvarijo skoraj 40 % prihodkov na tujih trgih. Ključni razlog za prenehanje poslova-

nja na tujih trgih je predvsem prevelik vpliv tamkajšnje konkurence oziroma nove konkurence z Vzhoda (44 %).

Literatura

- Beck, U. 2003. *Kaj je globalizacija? Zmote globalizma: odgovori na globalizacijo*. Ljubljana: Krt.
- Birch, L. D. 1987. *Job Creation in America*. New York: The Free Press.
- Bunc, M. 2007. *Globalni integrirani marketing: področje tržnega plasmaja*. Ljubljana: dzs.
- Devetak, G. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Devetak, G., in G. Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev: intelektualna lastnina, zadovoljstvo odjemalcev, strategije, poslovna odličnost, benchmarking, metodologija raziskovanja, elektronsko poslovanje, ustvarjalnost*. Kranj: Moderna organizacija.
- Drnovšek, M. 2005. »Gazele generacije Y.« *Gazela*, 10. april.
- Dubrovski, D. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dunning, H. J., in S. M. Lundan. 2008. *Multinational Enterprises and Global Economy*. Northampton: Elgar.
- Glas, M., D. R. Hirish, A. Vahčič, in B. Antoničič. 2000. »The Internationalization of SMEs in Transition Economies: Evidence from Slovenia.« *Global Focus* 11 (4): 107–124.
- Hrastelj, T., in M. Makovec - Brenčič. 2005. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: gv založba.
- Makarovič, M. 2008. *Meje Evrope in globalizacija*. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici.
- Makovec - Brenčič, M., M. Lisjak, G. Pfajfar, in A. Ekar. 2006. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pšeničny, V. 2000. *Podjetništvo: od podjetja do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- . 2002. »Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji.« Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- . 2008a. »Mali so veliki heroji gospodarske rasti in novih delovnih mest: 5.000 podjetij – gazel poganja Slovenijo.« *Obrtnik* 37 (9): 16–17.
- . 2008b. »5000 malih ustvarilo velik del rasti.« *Dnevnik*, 17. november.
- Pšeničny, V., J. Berginc, M. Letonja, I. Pavlin, J. Vadnjal, in J. Žižek. 2000. *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjetje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Ruzzier, M. 2005. *Mednarodno podjetništvo: model internacionalizacije malih in srednjih podjetij*. Kranj: Arak.
- Ruzzier, M., in M. Konečnik. 2007. »Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model.« *Organizacija* 40 (1): 42–53.

- Sedmak, S. 2009. *Danes za jutri: razmišljanja o vzgoji in izobraževanju za trajnostni razvoj*. Koper: Fakulteta za management.
- Tajnikar, M. 2006a. *Tvegano poslovanje: knjiga o poslovanju rastočih poslov*. Ljubljana: Gea College.
- . 2006b. *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Integracija standardov vodenja v storitvenih organizacijah

ANTON PERŠIČ

Zavarovalnica Triglav, d. d., Slovenija

MIRKO MARKIČ

Univerza na Primorskem, Slovenija

Namen prispevka je proučiti ključne modele vodenja, prepoznati njihove prednosti in koristi ter opredeliti vpliv dejavnikov uspešnosti poslovanja na integracijo sistemov vodenja za organizacije na področju izvajanja storitev v Sloveniji. Z izvedeno kvantitativno raziskavo so bili s frekvenčnimi analizami po sklopih vprašanj predstavljeni in analizirani izbrani dejavniki standardov vodenja ter oblikovan nov regresijski model vodenja organizacije. V raziskavi je bil vprašalnik posredovan 89 velikim organizacijam, vse s certifikatom za sistem vodenja kakovosti ISO 9001 s področja izvajanja storitev v Republiki Sloveniji – področja bančništva in zavarovalništva, svetovalnih in inženirskih organizacij, večjih trgovskih organizacij, javna komunalna in elektro podjetja ter občine in upravne enote. Rezultati raziskave potrjujejo, da so dejavniki uspešnosti poslovanja neposredno povezani z uporabo in integracijo ustreznih standardov in modelov vodenja ter so namenjeni vsem tistim velikim organizacijam, ki si prizadevajo za poslovno odličnost in družbeno odgovorno ravnanje, na primer po modelu EFQM.

Ključne besede: družbena odgovornost, integracija, kakovost, model EFQM, uspešnost poslovanja

Uvod

V sedanjem poslovnem okolju so organizacije odvisne predvsem od svojih odjemalcev, zato naj bi dobro razumeli njihove zahteve in pričakovanja ter merili oziroma spremljali njihovo zadovoljstvo. Tako bi vodstva precej lažje izpolnjevala smotre in cilje organizacije (Piskar in Dolinšek 2006; Anttila 2010). S certificiranim sistemom vodenja kakovosti po standardu ISO 9001 organizacije v dejanski praksi identificirajo svoje ključne poslovne procese in prepoznajo zahteve svojih odjemalcev z upoštevanjem načel vodenja kakovosti (Stimson 1998; Avolio in Gardner 2005). Poudarek certificiranih sistemov vodenja kakovosti je na oblikovanju »poslovne higiene« v organizaciji, na določanju notranjih pravil delovanja, na vzpostavljanju načela procesnega pristopa in sistema stalnega izboljševanja (ISO).

Temeljna naloga vodstva organizacije je povezovanje poslovnih procesov, usmerjanje miselnosti in odnosov sodelavcev z zgleodom pri izpolnjevanju poslanstva, vizije in ciljev (Garvin 1998; Markič 2004; Kovačič in Bosilij Vukšič 2005). Pri upravljanju poslovnih procesov ni dovolj, da v organizaciji uvedejo na primer nove standarde, modele ali sisteme vodenja, pomembno je ustvariti primerno inovativno delovno okolje, ki navdihuje in motivira vsakega posameznika v organizaciji. Takšno uspešno vodenje zahteva precejšnjo spremembo v kulturi in klimi v organizaciji med vsemi zaposlenimi (Anderson 1994; Bučar 2007; Turk 2010). Notranji presojevalci, posebej usposobljeni, motivirani in kompetentni zaposleni s svojim ugledom, znanjem in izkušnjami lahko pomembno vplivajo na izboljševanje poslovnih procesov, notranje klime in izpolnjevanje vizije in ciljev organizacije (Conti 1998; Alič in Rusjan 2010).

Skupna značilnost standardov, orodij in modelov vodenja je, da vključujejo zagotavljanje kakovosti izdelkov, izvajanje storitev in procesov dela kot tudi rezultate poslovanja. Evropski model poslovne odličnosti EFQM je bil razvit kot okvir za ocenjevanje poslovne uspešnosti organizacij ter se uporablja kot podlaga nagradam kakovosti v Evropi in Sloveniji – nagrada za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost – PRSPO (Kern Pipan in Skubic 2007). Vizija odličnosti in z njo povezan organizacijski razvoj poudarjata in zahtevata stalno izboljševanje osebne uspešnosti in odličnosti, timskega sodelovanja in ustvarjalnosti, skupinskega in organizacijskega razvoja kot osnove za družbeno odgovorno ravnanje in trajnostni razvoj organizacije (McAlister idr. 2005; Singhal in Hendricks 2004; Bukovec 2007; Germ 2010; Commission of the European Communities 2010; Kern Pipan 2010). Toda razvoj standardov je usmerjen v specializacijo področij, v uporabo novih sistemov in modelov vodenja s poudarkom na etičnem ravnanju in inovativnem pristopu vodenja za doseganje poslovne uspešnosti (Mulej 2010). Da bi v organizacijah sistematično razvijali rast in razvoj organizacije je smiselna uporaba in integracija tistih standardov, orodij in modelov vodenja, ki za organizacijo pomenijo poslovne koristi. Nabor že uveljavljenih sistemov vodenja omogoča organizaciji celovit pristop in veliko priložnosti za uspešno uporabo. Pri tem je izjemno pomembna izbira ustreznega sistema in njegova učinkovita integracija v obstoječi model vodenja organizacije (Kaker 2008; Anttila 2010; Seražin 2010). Cilj raziskave je raziskati ključne dejavnike uspešnosti poslovanja iz najbolj razširjene dobre prakse obstoječih standardov vodenja ter oblikovati integriran model vodenja, ki bo najbolj ustrezal dejavnosti velikih storitvenih organizacij.

Dosedanja praksa izbire standardov in orodij vodenja v Sloveniji ne prikazuje ključnih koristi in možnosti uporabe integracije sistemov vodenja za storitvena področja. Problem za organizacije se kaže tudi v tem, da so dejansko večinoma prepuščene lastni iniciativi pri zbiranju informacij o pomembnosti in učinkih standardov vodenja, večinoma pri certifikacijskih institucijah (na primer SIQ, BV), pri Slovenskem združenju za kakovost in odličnost (SZKO) in z informacijami Slovenske fundacije za poslovno odličnost (SFPO). V Sloveniji ni jasne usmeritve za organizacije na področju izvajanja storitev, katere standarde in modele vodenja uporabiti in kako jih integrirati v svoje procese dela, da bodo prepoznani pozitivni učinki razvoja in rasti organizacije. Predvsem model poslovne odličnosti EFQM je lahko dolgoročno strateška usmeritev organizacij, ker vključuje tako dejavnike kot rezultate poslovnih dejavnosti ter spodbuja družbeno odgovorna ravnanja organizacij v poslovnem in družbenem okolju. Tudi raziskave v okviru Slovenskega priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost dokazujejo, da vodstva organizacij praviloma ne poznajo prednosti in koristi integracije standardov vodenja in načel odličnosti, še posebno ne na področju izvajanja tržnih in javnih storitev (KPMG 2005; Kern Pipan 2010; MŠZT 2010). Število vključenih organizacij za nagrado PRPO je sorazmerno majhno – do 10 organizacij na leto, tudi v primerjavi s podeljenimi certifikati standardov kakovosti v Sloveniji – veliko več kot 2000 organizacij (SIQ, BV).

Prav zato je namen raziskave prikazati smisel in koristi integracije aktualnih standardov in modelov za vodenje področja izvajanja storitev za velike organizacije v Sloveniji. Cilj raziskave je analizirati možne predloge in tako spodbuditi proces izboljševanja. Z vprašalnikom je bilo ocenjevanih 13 izbranih dejavnikov uspešnosti poslovanja, analizirana je bila njihova statistična povezanost s pomembnostjo integracije standardov vodenja za izboljševanje rezultatov poslovanja. To je tudi temeljna hipoteza kvantitativne raziskave in je lahko izhodišče za razširitev raziskave tudi na manjše organizacije na področju izvajanja storitev (pod 50 zaposlenih), kjer pa je število vključenih organizacij lahko še bistveno večje.

Metodologija

Metodologija raziskovanja je bila v osnovi kvantitativna, kot jo opisujejo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005). V raziskavi je bila vključena populacija organizacij iz seznamov certificiranih podjetij pri Slovenskem inštitutu za kakovost in meroslovje (SIQ) in instituciji Bureau Veritas (BV) v Sloveniji. Certifikacijski instituciji SIQ in

BV imata približno 75 odstotni tržni delež vseh izdanih certifikatov za sisteme vodenja in praktično vse izdane certifikate kakovosti organizacij na področju storitev v Republiki Sloveniji. V Sloveniji ima le še certifikacijska institucija TÜV približno 20-odstotni tržni delež izdanih certifikatov kakovosti, vendar v največji meri za proizvodne organizacije, ki poslujejo na govorno nemškem trgu.

Iz celotnega seznama certificiranih organizacij institucij SIQ in BV smo v raziskavo vključili vse velike organizacije po kriteriju števila zaposlenih nad 50, vse organizacije iz seznama na področju izvajanja storitev v Sloveniji in vse, ki so pridobile najmanj certifikat kakovosti ISO 9001. Poudarek raziskave je bil na velikih organizacijah, zato ker je tam integracija standardov vodenja praviloma celovit projekt prenove poslovnih procesov, ki pomembno vpliva na izboljševanje rezultatov poslovanja z vključenimi usposobljenimi in motiviranimi zaposlenimi. Iz podatkov certificiranih organizacij na SIQ in BV je mogoče tudi ugotoviti, da so certifikat kakovosti ISO 9001 na področju izvajanja storitev pridobile v večini velike organizacije. Integracija sistemov vodenja v manjših in mikro organizacijah ni toliko aktualna in se izvaja drugače – precej bolj je odvisna od vključenih zunanjih svetovalcev in le nekaterih posameznikov v vlogi vodij, zaposleni v procesih integracije skoraj ne sodelujejo. Pri tem so precej manjši tudi učinki integracije standardov vodenja, njihov vpliv na sistemsko izboljševanje procesov in rezultatov poslovanja pa je minimalen.

Z vprašalnikom smo v opisni obliki preverjali, kateri modeli vodenja so za organizacije sploh aktualni, kakšni so najpomembnejši razlogi za odločitev za integracijo standardov vodenja, kaj so njihovi ključni cilji in kaj glavne ovire takšne odločitve. Ocenjevali smo izbrane dejavnike uspešnosti poslovanja organizacije ter preverjali njihovo statistično povezanost s pomembnostjo integracije standardov vodenja. Prav v ta namen smo za raziskavo oblikovali nov regresijski model vodenja – združili smo posamezne odvisne spremenljivke, ki ocenjujejo oziroma merijo enako dimenzijo. S tem smo dobili indekse skupin spremenljivk, ki so statistično precej bolj zanesljivi. Po posameznih indeksih iz vprašalnika smo v nov regresijski model tako vključili:

- »prva_skupaj« – po vprašalniku smo združili vse certifikate sistemov vodenja kakovosti, ki jih organizacija ima oziroma jih namerava imeti v prihodnje;
- »druga_skupaj« – združili smo vse potrebne in nujne poslovne odločitve integracije sistema vodenja na svojem področju;

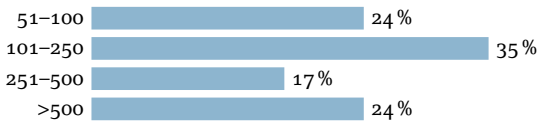
- »tretja_skupaj« – združili smo vse prepoznane največje ovire pri morebitnem uvajanju integriranega sistema vodenja;
- »četrti_skupaj« – združili smo vse glavne cilje, ki so jih sprejeli pri poslovni odločitvi za uvajanje integriranega sistema vodenja v svoji organizaciji;
- »peta_skupaj« – vključili smo vse najpomembnejše ugotovitve vodstva pri obravnavi rezultatov iz notranjih in zunanjih presoj sistema vodenja kakovosti v organizaciji.

S pomočjo linearne regresije smo preverili, katera od petih skupin dimenzij regresijskega modela ocene dejavnikov uspešnosti poslovanja vpliva na vlogo integracije standardov vodenja. Najprej smo preverili, ali je model, ki smo ga zastavili, sploh značilen, ter z regresijsko analizo statistično preverili njihovo povezanost – korelacije do indeksov v modelu. Testirali smo postavljene posamezne hipoteze po vprašalniku iz raziskave, da bi statistično potrdili vlogo dejavnikov integracije standardov vodenja pri izboljševanju uspešnosti rezultatov poslovanja.

Anketni vprašalnik smo poslali predstavnikom vodstva za sistem kakovosti vseh 89 velikih organizacij in ustanov na področju izvajanja storitev v Sloveniji po seznamu organizacij pri instituciji SIQ in bv, ki so izpolnjevale oba ključna kriterija – da imajo najmanj certifikat kakovosti ISO 9001 in da imajo več kot 50 zaposlenih (grafični prikaz števila zaposlenih v organizacijah je na sliki 2.1). Prejeli smo 54 pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov oziroma 60,7%, kar smo šteli kot zelo zadovoljivo stopnjo (Flere 2000), in smo jih nato vključili v statistično analizo. Za statistično obdelavo so bile oblikovane skupine velikih organizacij, vključenih v raziskavo po panogah dejavnosti, in sicer: zavarovalnice in banke, storitvene organizacije na finančnem področju, svetovalne in inženirske storitvene organizacije, večje trgovske organizacije, javna podjetja in elektrodistribucijske organizacije, občine in upravne enote. Izvedba raziskave z anketiranjem je bila izbrana zaradi lažje statistične obdelave rezultatov v elektronski obliki. Omejitev same raziskave je vezana na velike storitvene organizacije in rezultati niso splošno primerljivi za majhne storitvene organizacije ali za organizacije na področjih industrije v Sloveniji.

Rezultati

Rezultati raziskave so bili statistično celovito obdelani z orodjem SPSS in predstavljeni s frekvenčnimi analizami po posameznih sklopih vprašanj. Povezave med izbranimi dejavniki so bile statistično



SLIKA 1 Delež organizacij, vključenih v raziskavo, po številu zaposlenih

analizirane z multiplo regresijsko analizo, oblikovan je bil nov regresijski model vodenja organizacije. Z enosmernim t -testom (Pearsonov koeficient korelacije) so bile obdelane korelacije do ključnih hipotez – povezanost strategije uvajanja integracije standardov vodenja z izboljševanjem izidov poslovanja, za kar je odgovorno najvišje vodstvo organizacije. V preglednici 1 so prikazani rezultati iz vprašalnika opisne statistike in korelacije ocene dejavnikov uspešnosti poslovanja in vloge integracije standardov vodenja.

V izvedeni raziskavi kot odvisna spremenljivka nastopa dejavnik »vloga integracije standardov vodenja kakovosti za uspešnost poslovanja organizacije«, kar je hkrati temeljno raziskovalno vprašanje. V preglednici 2 ANOVA so zapisani rezultati za statistično preverjanje ocene ustreznosti novega modela. Z njim odgovorimo, ali sprejmemo ali zavrnamo ničelno hipotezo. Vrednost, ki je v novem regresijskem modelu za nas pomembna, je signifikanca, ki ima v našem modelu vrednost $p = 0,001$, torej je manjša od $p = 0,05$, kar je prikazano v preglednici 2. To pomeni, da je model statistično značilen. Model vodenja, ki smo ga sestavili, dobro napoveduje uspešnost poslovanja. Koliko variance bomo z našim novim modelom pojasnili, pa nam pove prilagojen R^2 v preglednici 3. Tako je vrednost v našem primeru 0,287, in to pomeni, da z modelom pojasnimo 28,7 % variance, kar je lahko še zadovoljivo. Velja tudi ugotovitev, da obstajajo še druge spremenljivke, ki vplivajo na uspešnost poslovanja organizacije, ki pa jih z našim modelom in raziskavo nismo zajeli.

Struktura v raziskavo vključenih velikih organizacij po področjih dejavnosti (strukturo organizacij, vključenih v raziskavo, prikazuje slika 3.4) je bila naslednja: banke, zavarovalnice in finančne ustanove (7 %), svetovalne in inženirske organizacije (37 %), velike trgovske organizacije (17 %), javna in elektro distribucijska podjetja (17 %) ter občine in upravne enote (22 %). Od vseh 54 organizacij v raziskavi jih je imelo kar 83,3 % certifikat kakovosti ISO 9001 že več kot deset let, 16,7 % jih je imelo certifikat ISO 9001 od sedem do deset let in prav nobena organizacija manj kot sedem let. Vse organizacije, tako vodstva kot vključeni zaposleni, so imele zares veliko izkušenj iz sistema vodenja kakovosti po ISO 9001.

V raziskavi smo želeli ugotoviti, kateri so najbolj aktualni in po-

Integracija standardov vodenja v storitvenih organizacijah

PREGLEDNICA 1 Opisne statistike – ocene dejavnikov uspešnosti poslovanja in integracija standardov vodenja kakovosti

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
F	Pomembno je izpolnjevanje zahtev in pričakovanj odjemalcev po celovitih storitvah in procesih.	54	4,56	5	0,604
G	Zadovoljstvo odjemalcev pomeni lažje izpolnjevanje ciljev in razvoja organizacije v prihodnosti.	54	4,54	5	0,605
K	Notranje presoje so učinkovito orodje vodstva za izboljševanje uspešnosti in učinkovitosti poslovnih procesov.	54	4,31	5	0,886
J	Z izboljševanjem sprememb procesov se povečuje učinkovitost poslovnih procesov.	54	4,30	5	0,816
A	Ocenite pomembnost integracije različnih sistemov vodenja, ki so aktualni za vašo organizacijo.	54	4,04	4	0,751
E	Razvoj informacijskih sistemov je pogojen z uvajanjem sprememb.	54	3,96	4	0,971
M	Nagrade kakovosti povečujejo ugled organizacije v poslovnem okolju (npr. priznanje za poslovno odličnost EFQM).	54	3,96	5	1,081
I	Organizacijska struktura organizacije se tekoče prilagaja potrebam spremenjenih poslovnih procesov.	54	3,91	4	0,896
B	Najvišje vodstvo ima strategijo in načrt za uvajanje sprememb integracije sistemov vodenja.	54	3,80	4	1,016
C	Management na nižjih ravneh je pripravljen in usposobljen za spremembe.	54	3,56	4	0,883
D	Zaposleni so ustrezno usposobljeni in motivirani za izvajanje sprememb izboljševanja.	54	3,52	4	0,841
L	Zaposleni aktivno sodelujejo v prenovah procesov in so za doseganje ciljev primerno motivirani.	54	3,28	4	0,979
H	Dobavitelji pomembno sodelujejo pri uvajanju sprememb v poslovnih procesih.	54	3,19	3	1,100

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) oznaka, (2) naziv dejavnikov, (3) število, (4) mediana, (5) modus, (6) standardni odklon.

PREGLEDNICA 2 ANOVA – potrditev novega modela

Model	Vsota kvadratov	df	Povp. kvadrat	F	Pomembnost
1 Regresija	5,312	5	1,062	5,258	0,001 ^a
Ostanki	9,697	48	0,202		
Skupaj	15,009	53			

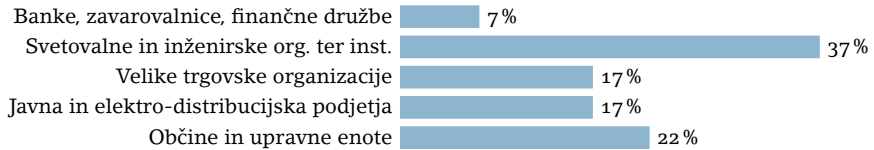
OPOMBE ^a Predikatorji: (konstanta), peta_skupaj indeks 1.5, četrta_skupaj indeks 1.4, tretja_skupaj indeks 1.3, druga_skupaj indeks 1.2, prva_skupaj indeks 1.1. Odvisna spremenljivka: tretji_del.

znani povezani standardi, modeli oziroma orodja vodenja v organizacijah in ali jih v udeleženi organizacijah dejansko tudi že upo-

PREGLEDNICA 3 Povzetek modela

Model	R	R ²	Prilagojen R ²	Std. napaka ocene
1	0,595 ^a	0,354	0,287	0,44947

OPOMBE ^a Predikatorji: (konstanta), peta_skupaj indeks 1.5, četrta_skupaj indeks 1.4, tretja_skupaj indeks 1.3, druga_skupaj indeks 1.2, prva_skupaj indeks 1.1.



SLIKA 2 Struktura organizacij, vključenih v raziskavo

rabljajo v svoji praksi. S frekvenčno porazdelitvijo so rezultati raziskave pokazali, da so za organizacije najbolj uporabna naslednja orodja, modeli in standardi vodenja: vodenje letnih razgovorov (potrdilo 64,7 % organizacij), sistem ravnanja z okoljem ISO 14001 (44,4 %), model poslovne odličnosti EFQM (42,6 %), sistem varnosti in zdravja pri delu OHSAS 18001 (31,5 %) in sistem upravljanja varovanja informacij ISO 27000 (42,6 %).

Pridobljen certifikat kakovosti ISO 9001 že v svojih osnovnih zahtevah določa usmerjenost organizacije v izpolnjevanje zahtev in pričakovanj odjemalcev, v uresničevanje načel procesnega pristopa ter spodbuja sistem stalnega izboljševanja rezultatov poslovanja. Kot ključni razlogi za pristop organizacije k integraciji še drugih standardov oziroma modelov vodenja so bili v raziskavi potrjeni naslednji dejavniki: celovite zahteve odjemalcev oziroma trga (potrdilo 61,1 % organizacij), potreba po nadgradnji sistema vodenja ISO 9001 (55,6 %) in kot zahteva najvišjega vodstva (42,6 %).

Z raziskavo smo želeli preveriti, katere so glavne ovire oziroma težave, ki nastanejo znotraj organizacije in tako onemogočajo sistem izboljševanja. Rezultati raziskave so kot glavne ovire za integracijo standardov vodenja potrdile: preobremenjenost vodstva z rednim delo (potrdilo 59,3 % organizacij), splošno premajhno podporo zaposlenih za spremembe (31,5 %) ter preveliko kompleksnost in nezaupanje vodstva na nižjih področjih (24,1 %). Zanimivo, da kot ovira ni bila ocenjena premajhna usposobljenost zaposlenih (5,6 %) ali slaba informacijska podpora (potrdilo le 5,6 % organizacij v raziskavi).

Smisel integracije standardov vodenja je v poenotenju in združitvi takšnih modelov in orodij vodenja, ki so za organizacijo aktualni in prinašajo ustrezne koristi. Rezultati raziskave so potrdili, kakšna so pri tem največja pričakovanja organizacij in kaj so njihovi ključni cilji

PREGLEDNICA 4 Regresijska analiza – koeficienti

Model	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1 (Konstanta)	3,466	0,235		14,772	0,000		
Prva_skupaj indeks 1.1	0,016	0,031	0,063	0,526	0,602	0,934	1,071
Druga_skupaj indeks 1.2	0,062	0,052	0,144	1,200	0,236	0,930	1,075
Tretja_skupaj indeks 1.3	-0,246	0,075	-0,395	-3,294	0,002	0,936	1,068
Četrta_skupaj indeks 1.4	0,048	0,043	0,136	1,112	0,272	0,899	1,112
Peta_skupaj indeks 1.5	0,256	0,087	0,362	2,958	0,005	0,899	1,112

OPOMBE Naslovi stolpcev: nestandardizirani koeficienti: (1) B , (2) std. napaka; standardizirani koeficienti: (3) β ; (4) t , (5) pomembnost; statistike kolinearnosti: (6) toleranca, (7) VIF . Odvisna spremenljivka: tretji_del.

integracije: celovito izpolnjevati zahteve in pričakovanja odjemalcev (potrdilo 74,1 % organizacij), izboljšati rezultate poslovanja (66,7%), ustvariti spodbudno delovno okolje za zaposlene (38,9%).

Za preverjanje povezanosti vrednosti posameznih kriterijev odvisne spremenljivke smo oblikovali nov regresijski model vodenja. S pomočjo linearne regresijske analize smo preverili, ali katera od oblikovanih petih dimenzij novega modela vpliva na ocene dejavnikov vloge integracije standardov vodenja in uspešnosti poslovanja. Koeficienti regresijske analize so predstavljeni v preglednici 5.

Na dejavnik vloge standardov vodenja vplivata tretji indeks ($p = 0,002$, $\beta = -0,395$, *Katere so po vaši oceni glavne ovire za uvajanje integriranega sistema vodenja*) in peti indeks ($p = 0,005$, $\beta = 0,362$, *Kako vodstvo in zaposleni obravnavajo rezultate notranjih in zunanjih presoj v organizaciji*).

Z enosmernim t -testom smo želeli potrditi hipotezo, da imajo vodstva v velikih organizacijah v manjši meri oblikovano strategijo in načrt uvajanja integracije standardov vodenja, torej da slabše poznajo prednosti in koristi integracije standardov vodenja, ki vplivajo na izboljševanje rezultatov poslovanja. Rezultati so prikazani v preglednici 6.

S pomočjo korelacijskega koeficienta smo preverili, ali na ocene integracije sistemov vodenja kakovosti vplivajo tudi druge opisne spremenljivke – tip organizacije, število zaposlenih v organizaciji, število let od pridobitve certifikata kakovosti in regija, v kateri organizacija deluje. Vrednost Pearsonovega koeficienta – povezanost med obravnavanimi spremenljivkami in odvisnimi spremenljivkami – je prikazana v preglednici 7.

V raziskavi se pokaže statistična povezava dejavnika števila zaposlenih v organizaciji z dejavnikom prepoznavanja ovir pri uvajanju integracij standardov vodenja ($p = 0,022$, $\beta = -0,310$) in je negativno

PREGLEDNICA 5 Enosmerni *t*-test

Vprašanja iz raziskave	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>sig.*</i>
a) Ocenite pomembnost integracije različnih sistemov vodenja, ki so aktualni za vašo organizacijo.	10,142	53	0,000
b) Najvišje vodstvo ima strategijo in načrt za uvajanje sprememb integracije sistemov vodenja.	5,757	53	0,000
c) Management na nižjih ravneh je pripravljen in usposobljen za spremembe.	4,623	53	0,000
d) Zaposleni so ustrezno usposobljeni in motivirani za izvajanje sprememb izboljševanja.	4,531	53	0,000
e) Razvoj informacijskih sistemov je pogojen z uvajanjem sprememb.	7,291	53	0,000
f) Pomembno je izpolnjevanje zahtev in pričakovanj odjemalcev po celovitih storitvah in procesih.	18,926	53	0,000
g) Zadovoljstvo odjemalcev pomeni lažje izpolnjevanje ciljev in razvoja organizacije v prihodnosti.	18,656	53	0,000
h) Dobavitelji pomembno sodelujejo pri uvajanju sprememb v poslovnih procesih.	1,237	53	0,222
i) Organizacijska struktura organizacije se tekoče prilagaja potrebam spremenjenih poslovnih procesov.	7,443	53	0,000
j) Z izboljševanjem sprememb procesov se povečuje učinkovitost poslovnih procesov.	11,679	53	0,000
k) Notranje presoje so učinkovito orodje vodstva za izboljševanje uspešnosti in učinkovitosti poslovnih procesov pri izpolnjevanju postavljenih ciljev.	10,899	53	0,000
l) Zaposleni aktivno sodelujejo v prenovah procesov in so za doseganje ciljev primerno motivirani.	2,084	53	0,042
m) Nagrade kakovosti povečujejo ugled organizacije v poslovnem okolju (npr. priznanje za poslovno odličnost EFQM).	6,546	53	0,000

OPOMBE * dvorepa.

povezana (trditvev »b«). Rezultati strinjanja s trditvijo »b« so glede na oceno in velikost organizacije prikazani v preglednici 8.

Razprava

Namen raziskave je bil prepoznati ključne ugotovitve vloge integracije standardov vodenja kakovosti na področju izvajanja storitev v Sloveniji in predvsem potrditi koristi in priložnosti za izboljševanje rezultatov poslovanja. Da je integracija standardov nujna in da je prepoznana povezanost med družbeno odgovornostjo in ekonomsko uspešnostjo organizacije potrjujejo številne raziskave v svetu in v Sloveniji (KPMG 2005; Kern Pipan 2010; mŠZT 2010; Mulej 2010). Tako Bakker s sodelavci navaja, da je bilo leta 2003 pregledanih 127

PREGLEDNICA 6 Pearsonov koeficient korelacije

Dejavniki ocene integracije	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
<i>st_zap</i>													
Pearsonov koef.	-0,041	-0,310*	-0,062	0,134	0,102	-0,063	0,005	0,092	0,058	0,114	-0,037	-0,037	0,013
Sig.	0,768	0,022	0,655	0,336	0,463	0,653	0,970	0,509	0,678	0,410	0,791	0,792	0,927
<i>N</i>	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
<i>st_let_certifikata</i>													
Pearsonov koef.	0,022	-0,090	-0,057	0,219	-0,017	-0,083	-0,014	0,213	0,009	0,102	-0,009	0,026	0,077
Sig.	0,873	0,515	0,683	0,112	0,902	0,551	0,921	0,122	0,947	0,461	0,946	0,854	0,578
<i>N</i>	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54

PREGLEDNICA 7 Ocene trditve »b« po velikosti organizacije

	Število zaposlenih					Skupaj
	51-100	101-250	251-500	>500		
Sploh se ne strinjam	0	0	0	0	1	1
Delež znotraj st_zap (v odstotkih)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%	1,9%
Standardiziran ostanek	-0,5	-0,6	-0,4	1,5		
Se ne strinjam	0	3	0	3	6	6
Delež znotraj st_zap (v odstotkih)	0,0%	15,8%	0,0%	23,1%	23,1%	11,1%
Standardiziran ostanek	-1,2	0,6	-1,0	1,3		
Niti se strinjam, niti se ne strinjam	2	3	3	2	10	10
Delež znotraj st_zap (v odstotkih)	15,4%	15,8%	33,3%	15,4%	18,5%	18,5%
Standardiziran ostanek	-0,3	-0,3	1,0	-0,3		
Se strinjam	6	8	3	6	23	23
Delež znotraj st_zap (v odstotkih)	46,2%	42,1%	33,3%	46,2%	42,6%	42,6%
Standardiziran ostanek	0,2	0,0	-0,4	0,2		
Zelo se strinjam	5	5	3	1	14	14
Delež znotraj st_zap (v odstotkih)	38,5%	26,3%	33,3%	7,7%	25,9%	25,9%
Standardiziran ostanek	0,9	0,0	0,4	-1,3		
Skupaj	13	19	9	13	54	54
Delež znotraj st_zap (v odstotkih)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

empiričnih raziskav, ki so v veliki večini potrjevale pozitivno povezanost med integracijo družbene odgovornosti in finančno uspešnostjo organizacije (Bakker 2008). Izdelane so bile tudi mednarodne raziskave pomembnosti družbene odgovornosti in vpliva na poslovno uspešnost organizacij, kjer so bile vključene organizacije iz Slovenije (KPMG 2005), ki so takrat izpostavljale predvsem nizko zavedanje in slabo poročanje o ključnem pomenu in spoštovanju načel družbene odgovornosti v svojem okolju. Še več, družbeno odgovorno ravnanje so organizacije prepoznale zgolj v minimalnih oblikah sponzoriranja oziroma donacij društev v svojem okolju, izjemno malo v vlogi ravnanja z okoljem, trajnostnem razvoju, odličnosti in izboljševanju poslovanja. Tudi Bodlaj v svoji znanstveni raziskavi statistično dokazuje neposredno povezanost med tržno naravnostjo organizacije, inovacijami in poslovno uspešnostjo, kot izhodišče povezave pa so vzpostavljeni in integrirani standardi vodenja organizacije (Bodlaj 2009). Skozi večletno izvajanje presoj sistemov vodenja certifikacijske institucije SRQ so prepoznani vplivi integracije standardov vodenja na prednosti in koristi organizacije, še posebno na izboljševanje izidov poslovanja (Seražin 2010).

V Sloveniji je sicer formalno že izdelana strategija kakovosti in odličnosti do leta 2015 (Germ 2010; SFPO 2011), oblikovana je tudi nacionalna strategija družbene odgovornosti po mednarodnem standardu ISO 26000 kot nadgradnja modelov odličnosti, ki v aktualnih razmerah še posebno podpira reševanje svetovne družbeno-gospodarske krize (Mulej 2011). Dejansko pa v poslovni praksi žal še vedno ni pravih učinkov, ni ključnega preskoka v razumevanju pomembnosti in koristi modelov odličnosti. In to je tudi ključ gospodarskega razvoja in rasti družbe (Bučar 2007), da z osebno odličnostjo vsi prispevamo k poslovni uspešnosti z uporabo modela EFQM (Bukovec 2007). Da bi dolgoročno omogočili razvoj in rast organizacije, so nujno potrebne inovacije in ključna je prenova poslovnih procesov, kar je lahko izhodišče za zagotavljanje poslovne uspešnosti organizacije (Markič 2004).

Rezultati raziskave so potrdili tudi ugotovitve, da so poleg že certificiranega sistema vodenja kakovosti po standardu ISO 9001 za organizacije najbolj aktualni pristopi integracije sistemov vodenja, vezani na izvajanje letnih razgovorov z zaposlenimi, na sistem ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001 in na model poslovne odličnosti EFQM. Prav model odličnosti EFQM z uporabo svojih načel omogoča pristop družbeno odgovornega ravnanja organizacije in vseh posameznikov v poslovnem in družbenem okolju. In kot najpomembnejši razlogi pristopa k integraciji sistemov vodenja so bile prepoznane

zahteve odjemalcev in potreba po nadgradnji že uveljavljenega sistema vodenja kakovosti v smeri večje poslovne uspešnosti pri izpolnjevanju ciljev.

Glavne ovire pri uvajanju integracije standardov vodenja v organizacijah se v raziskavi kažejo v obliki nemotiviranosti zaposlenih za izvajanje sprememb, tudi kot prevelika kompleksnost in nezaupanje vodstva v nove modele in standarde vodenja. Kot mogoča rešitev oziroma izboljševanje pristopov k integracijam sistemov vodenja se lahko uporabi proaktivno in sistematično delovanje združenj SZKO in SFPO – da se spodbudi vodstva in vse zaposlene glede vloge in koristi modelov kakovosti in odličnosti pri uresničevanju vizije in ciljev ter stalnem izboljševanju rezultatov poslovanja. Vse to so lahko le izhodišča za rast in razvoj organizacije kot njihova strateška usmeritev za prihodnost.

Glavni cilji uvajanja integracij sistemov vodenja so predstavniki v raziskavo vključenih organizacij ocenili kot še bolj celovito izpolnjevanje zahtev in pričakovanj odjemalcev za izboljševanje rezultatov poslovanja. In takšnim učinkom in koristim za organizacije, izboljševanju rezultatov poslovanja ter zagotavljanju razvoja in rasti organizacije so novi standardi, orodja in modeli vodenja tudi namenjeni (Stimson 1998; Anttila 2010).

Rezultati iz naše raziskave se v veliki meri ujemajo z ugotovitvami iz drugih raziskav, zlasti tistih raziskav, kjer so bile vključene organizacije iz Slovenije (KPMG 2005; Kern Pipan 2010; MŠZT 2010), da vodstva v veliko organizacijah integracije sistemov vodenja in poslovne odličnosti še vedno ne prepoznajo kot način izboljševanja rezultatov poslovanja, tudi ne poznajo koristi in priložnosti vloge integracije standardov vodenja. Rezultati naše raziskave so statistično potrdili, da imajo vodstva v velikih organizacijah na področju izvajanja storitev manjšo pripravljenost za uvajanje integracije standardov vodenja na osnovi izdelane strategije in ciljev oziroma da pri uvajanju integracije standardov vodenja vidijo več ovir. Takšne ugotovitve so lahko še posebno izjemna spodbuda vodstvom teh velikih organizacij – izpolnjevanje ciljev organizacije bo precej lažje uresničevati na osnovi uveljavljenih modelov in standardov vodenja, kot je model poslovne odličnosti EFQM, ki v sodobnem času vključuje tudi družbeno odgovorna ravnanja vodstva in vseh zaposlenih v poslovnem in družbenem okolju po novem standardu ISO 26000 (Singhal 2004; Kern Pipan 2010; SFPO 2011; Mulej 2011).

Rezultati raziskave na vzorcu 54 velikih storitvenih organizacij v Sloveniji potrjujejo nujnost usmeritve organizacij v integracijo aktualnih standardov in modelov vodenja, v uporabo načel modela po-

slovene odličnosti EFQM, vse s ciljem izboljševati rezultate poslovanja. In to je še posebej izjemno aktualno v sedanjem obdobju kriznega poslovanja (KPMG 2005; Kern Pipan 2010). Spodbujanje inovacij in sploh družbeno odgovorno ravnanje organizacij v poslovnem okolju so lahko velike priložnosti za odpravljanje kriznih razmer, za izboljševanje svojih poslovnih procesov pri uresničevanju ciljev ter dolgočasno za omogočanje razvoja in rasti organizacije (Mulej 2010). Je pa omejitev te raziskave na manjšem vzorcu organizacij, tudi le na organizacijah z večletnimi izkušnjami pridobljenega certifikata kakovosti ISO 9001 in zato vodstva v takšnih organizacijah praviloma bolje poznajo povezane standarde in orodja vodenja. Kljub temu so rezultati raziskave zaskrbljujoči. Nadgradnja takšne raziskave je smiselna širše naprej na področje vseh tržnih storitev ali celo gospodarskega sektorja. Tako bi lahko vodstva in vsi zaposleni na osnovi analiz rezultatov še v večji meri pripravljali svoje programe prenove poslovnih procesov na osnovi integracije že uveljavljenih standardov vodenja in v smeri stalnega izboljševanja izidov poslovanja.

Literatura

- Alič, M., in B. Rusjan. 2010. »Contribution of the ISO 9001 Internal Audit to Business Performance.« *International Journal of Quality and Reliability Management* 27 (8): 916–937.
- Anderson, H. A. 1994. *Effective Personnel Management*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Anttila, J. 2010. »Serija standardov ISO 9000, nenehen predmet velikega mednarodnega zanimanja in uporabe – kako na inovativen način uporabiti standarde kakovosti za doseg odličnosti poslovanja in trajnostni uspeh?« *Kakovost*, marec.
- Avolio, B. J., in W. L. Gardner. 2005. »Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership.« *The Leadership Quarterly* 16 (3): 315–338.
- Bakker, M. 2008. »Why CSR Reporting in Broken And How It Should be Fixed.« <http://www.ethicalcorp.com/countet.asp?ContentID=6224>
- Bodlaj, M. 2009. »Povezanost med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja – konceptualni model in empirična preverba.« Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Bučar, F. 2007. »Kakovost kot izziv bodočega razvoja.« V *Kakovost: inovativnost in odgovornost; zbornik referatov 16. letne konference Slovenskega združenja za kakovost*, uredil D. Žargi, 5–11. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Bukovec, B. 2007. »Z osebno odličnostjo do poslovne odličnosti s pomočjo modela EFQM.« V *Kakovost: inovativnost in odgovornost; zbornik referatov 16. letne konference Slovenskega združenja za kakovost*, uredil D. Žargi, 41–43. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.

- Conti, T. 1998. *Organizational Self-Assessment*. Ljubljana: DZS.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Flere, S. 2000. *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Garvin, A. D. 1998. »Building a Learning Organization.« *Harvard Business Review* 71 (4): 78–92.
- Germ, M. 2010. »Strategija kakovosti in odličnosti Republike Slovenije za obdobje 2010–2015 – izhodišča za javno razpravo.« *Kakovost*, marec.
- Commission of the European Communities. 2010. *Green Paper: Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels: European Commission.
- Kaker, B. 2008. »Vpliv sistemov vodenja na uspešnost poslovanja.« *V Biti boljši na poti boljšega: zbornik referatov 17. letne konference Slovenskega združenja za kakovost*, uredil D. Žargi, 72–73. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Kern Pipan, K. 2010. »Povzetek temeljnih izsledkov raziskave o uporabi orodij za stalne izboljšave za dvig kakovosti in odličnosti v velikih podjetjih v Sloveniji.« Ministrstvo za šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad rs za meroslovje, Ljubljana.
- Kern Pipan, K., in I. Skubic. 2007. *Modeli odličnosti kot sodobno orodje za uveljavljanje učinkovitosti in uspešnosti*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad rs za meroslovje.
- Kovačič, A., in V. Bosilj Vukšič. 2005. *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: gv založba.
- KPMG. 2005. »International Survey of Corporate Responsibility Reporting.« <http://www.kpmg.com/Global/IssuesAndInsights/ArticlesAndPublications/Pages/Sustainability-corporate-responsibility-reporting-2005.aspx>
- Markič, M. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- McAlister, D. T., O. C. Ferrell in L. Ferrell. 2005. *Business and Society: A Strategic Approach to Social Responsibility*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Mulej, M. 2010. »Kriza od leta 2008 je kriza enostranskega inoviranja: izbrani problem in vidik obravnave.« *Izzivi managementa* 2 (1): 34–38.
- Mulej, M. 2011. »Delavec s pravico do neodgovornosti.« *Delo*, 17. maj.
- Piskar, F., in S. Dolinšek. 2006. *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management.
- Seražin, M. 2010. *Sistemi vodenja: zakaj in kako jih integrirati*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.

- Singhal, V. R., in K. Hendricks. 2004. *Kakšne koristi prinaša izvajanje modela? Model odličnosti EFQM*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje.
- Stimson, A. W. 1998. *Beyond ISO 9000: How to Sustain Quality in a Dynamic World*. New York: American Management Association.
- Turk, I. 2010. *O osebni in poslovni odličnosti*. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.

Razvoj komunikacijskih in vodstvenih kompetenc pri vodjih tehnične stroke

MOJCA JERMANIŠ

Podiplomska študentka Univerze na Primorskem, Slovenija

Organizacijski vodja zaposlenih ima v komunikacijskem procesu organizacije pomembno, celo osrednjo vlogo, saj s svojim načinom obveščanja in sporazumevanja neprestano vpliva na zaposlene, usmerja njihovo vedenje ter gradi medsebojno zaupanje. Z raziskavo smo želeli prikazati razvoj komunikacijskih in vodstvenih kompetenc pri vodjih srednjega nivoja. Vanjo smo zajeli 152 vodij tehnične stroke srednjega in nižjega nivoja vodenja, zaposlenih v slovenskem podjetju, dobavitelju v svetovni avtomobilski industriji. Vodje, vključeni v raziskavo, so pred raziskavo končali program izobraževanja vodij za komunikacijske in vodstvene kompetence. Za obdelavo podatkov smo uporabili osnovne deskriptivne statistične metode in faktorsko analizo.

Gljučne besede: komunikacija, vodenje, izobraževanje, kompetence, vodje.

Uvod

Vodenje v organizacijah postaja zahtevnejše, saj so tehnološke zahteve čedalje višje, enako pa velja tudi za zahtevnost potrebne ravni znanj. Z izzivi sodobnega poslovnega sveta se bodo organizacije lahko učinkovito soočale le z zmožnostjo in pripravljenostjo na vseživljenjsko učenje, kar pa poleg pridobivanja strokovnega znanja zahteva tudi več znanja s področja vodenja, sporazumevanja, medsebojnih odnosov za učinkovito vodenje in motiviranje sodelavcev. Prihodnost se slika predvsem v človeškem kapitalu, razvoj zaposlenih pa je najbolj odvisen od učinkovite in do delavca prijazne komunikacije, zato se morajo organizacije toliko bolj zavedati pomembnosti izobraževanja na vseh ravneh, še zlasti pa zaposlenih na vodilnih delovnih mestih. Vodja, ki obvladuje komunikacijske in vodstvene kompetence, lahko spodbudi zaposlene k večji učinkovitosti in doseganju organizacijskih ciljev. Mora pa se veliko več ukvarjati z zaposlenimi kot v preteklosti, zato smo se v raziskavi osredotočili na razvoj komunikacijskih in vodstvenih kompetenc pred izvedenim programom izobraževanja za vodje in po njem. Komunikacijskih in vodstvenih kompetenc se v pretežni meri lahko naučijo, z veliko

izkušenj v vsakdanji delovni praksi pa jih tudi vedno boljje obvladujejo. Uspešno odnosno komuniciranje se ne zgodi kar tako, temveč zahteva veliko truda, izkušenj in učenja komunikacijskih spretnosti (Ule 2009, 319). V okviru programa izobraževanja za vodje so ti s teoretičnim znanjem in praktičnimi vajami osvajali komunikacijske in vodstvene kompetence, poleg pridobljenega znanja pa je bilo treba s programom izobraževanja spreminjati tudi njihovo miselnost in ustaljeno delovno prakso.

V članku smo ugotavljali komunikacijske in vodstvene kompetence tistih vodij, ki so bili udeleženi v programu izobraževanja za vodje, ter vpliv nekaterih demografskih podatkov na njih. Članek je predstavljen v dveh delih. V teoretičnem delu smo opredelili ključne kompetence vodij in njihovo pomembnost za profesionalni razvoj vodij. V empiričnem delu smo predstavili rezultate raziskave in interpretacijo rezultatov.

Pomembnost komunikacijskih in vodstvenih kompetenc za vodenje zaposlenih

V učeči se organizaciji učenje prinaša konkurenčno prednost, zaposleni so zavzeti, komunikacija je boljša, prenos znanja na zaposlene je večji, problemi se rešujejo sistematično, učenje pa poteka na podlagi preteklih izkušenj in na praktičnih primerih. Zmožnosti za učenje kompetenc so ključne za soočanje s sodobnimi izzivi in spremembami v družbenem in ekonomskem okolju. Tehnološki trendi vplivajo na spremembe v zahtevah glede znanja in sposobnosti. Narasčajoča potreba po optimizaciji materialov in procesov vodi do povečane zahteve po sposobnosti interdisciplinarnega timskega dela in komunikacijskih kompetenc (Wengel, Warnke in Lindbom 2003, 22). Obvladovanje komunikacijskih kompetenc vodjem omogoča, da se lahko izpopolnjujejo tudi v vodstvenih kompetencah. Na podlagi opravljenih raziskav se je izkazalo, da je raziskovanje odnosa med komunikacijo in organizacijo najboljši kazalnik učinkovitosti organizacije, kar je predvsem posledica komunikacije z zaposlenimi. Vpliv komunikacije na organizacijsko učinkovitost se vidi tudi po številu odsotnosti z dela in zapuščanj podjetja (Grunig 1992, 559).

KOMUNIKACIJSKE IN VODSTVENE KOMPETENCE

Vodenje je kritični dejavnik uspešnosti učeče se sodobne organizacije. Od ravnanja vodje je odvisno, kakšna bo kultura v organizaciji. Vodja lahko sam s svojim zgledom postavi model vedenja za druge (Meško Štok 2009, 39–40). Vodenje je sposobnost vplivanja na zaposlene in njihovega usmerjanja k zelenim rezultatom. Največji izziv,

s katerim se soočajo vodje v vseh organizacijah, je, kako od zaposlenih pridobiti maksimalni učinek (Kirkpatrick in Kirkpatrick 2010, 5). Znanje, ki so ga pridobili v formalnem sistemu izobraževanja, ne zadošča več, poleg strokovnih znanj potrebujejo pri svojem delu tudi kompetence na področju ravnanja z ljudmi.

V središču stoji posamezni vodja s svojim (pred)znanjem, svojimi sposobnostmi in svojimi izkušnjami. Vodje se ukvarjajo z vodenjem, ko pojasnjujejo, kaj je treba doseči, motivirajo zaposlene za zahtevnejša dela, usmerjajo dejavnosti drugih, sporočajo potrebne informacije, sprožajo spremembe, usposabljaajo zaposlene ali rešujejo konflikte (Hunsaker 2001, 43). Zaposlene usmerjajo s pomočjo komunikacije, zato morajo to spretnost dobro obvladati. Zagotoviti morajo ustrezen pretok informacij in pri tem z zaposlenimi uporabiti pravi način. Opremljeni so z vrsto sposobnostmi (komunikacija, reševanje problemov, ravnanje z ljudmi itn.), ki se lahko uporabljajo v različnih situacijah in okoliščinah (Bolden in Gosling 2006, 156). Raziskavi, ki so ju izvedli v podjetjih Hewlett Packard in General Electric, sta potrdili visoko medsebojno soodvisnost med (ne)zavzetostjo zaposlenih in komunikacijskimi kompetencami vodij. Ugotovili so, da je zavzetost zaposlenih močno odvisna od komunikacijske kompetentnosti vodij (Gruban 2006).

V okviru profesionalnega razvoja vodje pridobivajo izkušnje in razvijajo svoje kompetence. Komunikacija drži organizacijo skupaj in vodji omogoča usklajevanje vseh dejavnosti med različnimi ljudmi za zagotovitev organizacijskih ciljev (Hunsaker 2001, 6). Uspešen vodja obvlada tako formalno kot neformalno komunikacijo (Hunsaker 2001, 6). S sposobnostjo poslušanja, prepoznavanja sporočil govornice telesa, postavljanja vprašanj, posredovanja povratne informacije in vzpostavljanja dvosmerne komunikacije lahko gradi na medsebojnem zaupanju in odnosih. Pozitivni odnosi so precej odvisni od kompetenc vodij, veliko teh spretnosti pa je zasidranih v komunikacijskih kompetencah (Mayfield in Mayfield 2002, 90). Komunikacijske kompetence vključujejo besedno in nebesedno sporazumevanje, aktivno poslušanje, prenos informacij in obvladovanje čustev. Aktivno poslušanje vključuje vedenja, kot so govorica telesa (očesni stik, primerne kretnje in izražanje), postavljanje vprašanj, prepoznavanje odzivov zaposlenega prek pogovora in povzemanje za zagotavljanje obojestranskega razumevanja (Mayfield in Mayfield 2002, 90). Poslušanje je ključni element medsebojne komunikacije. Vodje se lahko veliko naučijo od svojih zaposlenih, vendar morajo zaposleni čutiti, da so komunikacijske poti odprte. Poslušanje kaže zaposlenim, da je njihovo mnenje pomembno za vodjo, kar

povečuje njihov prispevek in obojestransko spoštovanje (Hunsaker 2001, 6).

Da so pri svojem vodenju učinkoviti, morajo natančno poznati svoje področje dela, obvladati komunikacijske kompetence, poznati svoje prednosti in slabosti, pridobivati dodatna znanja ter obvladati tehnike timskega in projektne delo. Vodstvene kompetence vključujejo tiste sposobnosti ali vedenja, ki so ključne za uspeh na vodstvenem položaju (Hunsaker 2001, 3). Pri vodstvenih kompetencah gre predvsem za gradnjo odnosov in za način, kako pridobiti iz zaposlenih najboljše, kar je v njih (Visagie, Linde in Havenga 2011, 228). Vključujejo motiviranje zaposlenih, mentoriranje, vodenje sestankov, reševanje problemov, reševanje konfliktov, ciljno vodenje in timsko delo.

Motivacija je vplivanje ali usmerjanje, kar povzroča, da se začnemo vesti na določen način (Gilley, Gilley in McMillan 2009, 81). Vodja mora dobro spoznati zaposlenega, razumeti, kako ta razmišlja in kaj je pomembno zanj. Le tako ga lahko vodi, motivira in izboljšuje. Ko spozna motiv za motivacijo zaposlenega, ve, kaj mu lahko ponuditi. Sposobnost prepričevanja in vplivanja na druge, da delajo v skupno smer, odraža vodjev talent za motiviranje zaposlenih. Sposobnost njegovega vplivanja delno temelji na njegovih kompetencah in delno na motivacijski ravni vsakega posameznika. Izkušnja, ki jo ima zaposleni z delovnim okoljem in s svojim vodjo, pozitivno ali negativno vpliva na motivacijo. Motivirati druge zahteva usposobljene vodje¹ za organiziranje in zagotavljanje motivacijskega okolja (Gilley, Gilley in McMillan 2009, 81). Vključuje učinkovito sporazumevanje, odgovarjanje na vprašanja zaposlenih, ustvarjanje kreativnih idej, osebni pristop, načrtovanje dejavnosti zaposlenih, usmerjanje zaposlenih k dejavnostim in zagotavljanje nadaljnjih ukrepov za odpravo motivacijskih težav. Vodje načrtujejo, organizirajo in izvajajo proces dela, posamezniku morajo znati pomagati razvijati in uporabljati njihove veščine, znanje in sposobnosti. Mentoriranje je opredeljeno kot proces izboljševanja z razvijanjem sinergije odnosov z zaposlenimi prek izobraževanja, svetovanja, primerjanja in usmerjanja (Gilley, Gilley in McMillan 2009, 79). Vodeči pa mora biti tudi sposoben zaposlenim postaviti merljive cilje, voditi sestanke in time. Vodja potrebuje sposobnost za učinkovito vodenje timov in oblikovanje skupinskega dela, da lahko spodbuja sodelovanje in dosega organizacijske cilje (Gilley, Gilley in McMillan 2009, 82). Komunikacijske in vodstvene kompetence se med seboj prepletajo, je pa obvladovanje komunikacijskih kompetenc prvi pogoj za obvladovanje vodstvenih kompetenc.

RAZVOJ KOMPETENC VODIJ S PROGRAMOM IZOBRAŽEVANJA

Predvsem v konceptu vseživljenjskega učenja morajo vodje svoje znanje in sposobnosti nenehno razvijati. Odrasli nenehno razvijajo in posodablajo znanje in ključne kompetence, kar jim omogoča prožno prilagajanje v lokalnem in globalnem okolju (*Bela knjiga* 2011, 376). Ključnih kompetenc se lahko naučijo v okviru njim prilagojenega programa izobraževanja. Raziskave kažejo, da se komunikacijske kompetence vodij lahko izboljšajo z izobraževanjem in da imajo izboljšave pozitiven učinek na učinkovitost neposrednega sporočanja (Mayfield in Mayfield 2002, 90). Prav zato je toliko bolj pomembno izobraževanje vodij za komunikacijske in vodstvene kompetence. Cilj tovrstnega programa izobraževanja mora biti usposobitev vodečih, da bodo sposobni motivirati in voditi zaposlene za doseganje ciljev in visokokakovostnih rezultatov na podlagi medsebojnega sodelovanja. Pri ravnanju z ljudmi je veliko neznanih in nepredvidljivih situacij, zato se je pravilnega ravnanja v vsaki od njih težko naučiti vnaprej. Da v danem trenutku najde najboljšo rešitev, zahteva od vodje veliko občutka za ljudi. Prav tako je pomembno, da je program izobraževanja prilagojen posamezni skupini vodij in njihovim potrebam, vsebine izobraževanja pa morajo biti uporabne in vezane na konkretne praktične naloge.

Metodologija dela

OPREDELITEV PROBLEMA, CILJEV IN HIPOTEZ RAZISKAVE

Predhodne interne empirične študije (v podjetju) na področju vodenja zaposlenih v podjetju so pokazale, da vodjem primanjkuje znanja s področja ravnanja z ljudmi in da je še vedno velik delež tistih, pri katerih prevladuje avtokratski način vodenja. Veliko preveč je prisotno tudi vedenje, ko se ne želijo soočiti s svojimi zaposlenimi. Nepripraven način vodenja lahko povzroči višjo odsotnost z delovnega mesta, nezadovoljstvo, nemotiviranost in nezavzetost zaposlenih. Tako imajo za tekoče izvajanje procesa dela in učinkovito odpravo ovir na delovnem mestu osrednjo vlogo vodje, saj so prav oni tisti, ki so neposredno vključeni v delovno okolje. Večinoma so tehnično izobraženi, primanjkuje pa jim komunikacijskih in vodstvenih kompetenc. Pri svojem delu opravljajo predvsem konkretne naloge in do nedavnega se jim z zaposlenimi niti ni bilo treba veliko ukvarjati. Za izboljšanje komunikacijskih in vodstvenih kompetenc so bili vodje nižjega in srednjega nivoja vključeni v program izobraževanja za vodje. Program izobraževanja je bil sestavljen iz naslednjih vsebin: učinkovito sporazumevanje (odprta komunikacija, besedno in nebesedno spo-

razumevanje, aktivno poslušanje, dajanje in prejemanje povratnih informacij), motiviranje zaposlenih, vloga vodje (ravnanje z ljudmi, obvladovanje časa), mentoriranje (vodenje pogovora, spodbujanje in usmerjanje zaposlenih, prenos znanja), vodenje sestankov, reševanje konfliktov, ciljno vodenje in timsko delo. Program izobraževanja je bil vsebinsko pripravljen na podlagi določenih sposobnosti, ki naj bi jih imeli v okviru komunikacijskih in vodstvenih kompetenc.

V raziskavi smo želeli ugotoviti, kako vodje ocenjujejo svoje komunikacijske in vodstvene kompetence ter katera področja morajo še nadgraditi. Zanimalo nas je, ali imajo tisti, ki so bolj izobraženi, tudi bolj razvite komunikacijske in vodstvene kompetence. Zanimalo nas je tudi, ali obstajajo razlike v razvoju vodstvenih kompetenc glede na čas, ki ga vodja nameni zaposlenim.

Na podlagi teoretičnih spoznanj in predhodne empirične študije smo si postavili naslednje hipoteze:

- H1 *Obvladanje komunikacijskih in vodstvenih kompetenc se razlikuje glede na izobrazbo vodij.*
- H2 *Vodje z višjo oceno komunikacijskih kompetenc so se bolj ocenili tudi na področju vodstvenih kompetenc.*
- H3 *Vodje, ki zaposlenim dnevno namenijo več časa, imajo bolj razvite vodstvene kompetence kot vodje, ki zaposlenim dnevno namenijo manj časa.*

POPULACIJA RAZISKAVE

Raziskava je potekala v slovenskem podjetju, dobavitelju v svetovni avtomobilski industriji. Populacijo raziskave predstavljajo vsi vodje, ki so bili vključeni v interni program izobraževanja za vodje. Vprašalnike je izpolnilo 152 vodij tehnične stroke, od teh 90,2 % moških in 9,8 % žensk. Približno polovica anketiranih vodij (52,0 %) je v starostnem razponu od 36 do 50 let, tretjina (34,9 %) je starejših od 51 let, ostali (13,2 %) pa so v razponu od 26 do 35 let. Mlajših vodij od 26 let ni bilo. Največ (50,7 %) jih ima končano srednjo šolo, četrtnina (23,7 %) ima univerzitetno izobrazbo, približno desetina anketiranih (13,2 %) višješolsko izobrazbo in desetina (11,2 %) je končala poklicno šolo. Le dve vodji imata končan znanstveni magisterij. Na delovnem mestu so zaposleni v povprečju 6–10 let. Slaba polovica (48 %) ima v svoji skupini do 5 zaposlenih, desetina (10,3 %) 6–10, 29 % vodij vodi skupino od 11 do 20 zaposlenih in 12,7 % vodi skupino 25 zaposlenih.

POSTOPEK ZBIRANJA PODATKOV

Zbiranje podatkov je potekalo od marca 2009 do junija 2012, vprašalnik se je izpolnjeval na petih različnih lokacijah podjetja. Pred

začetkom prve delavnice in ob koncu zadnje delavnice izobraževanja za vodje je vsak udeleženec izpolnil vprašalnik o komunikacijskih in vodstvenih kompetencah. Vprašalnike smo jim v papirnatih obliki razdelili osebno in jim ob tem pojasnili način izpolnjevanja. Med izpolnjevanjem smo se umaknili v drug prostor in se tako izognili subjektivnemu vplivu anketarja. Izpolnjen vprašalnik smo prevzeli osebno in podatke nato ročno vnesli v program SPSS.

Instrument

Za raziskavo smo uporabili anketni vprašalnik kombiniranega tipa, ki smo ga za namen raziskave izdelali po pregledu strokovne in znanstvene literature s področja komuniciranja in vodenja. Uporabili smo kombiniran vprašalnik, sestavljen iz zaprtih in odprtih vprašanj ter petstopenjske ocenjevalne lestvice. Udeleženci raziskave so na ocenjevalne lestvice in lestvice stališč odgovarjali z 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – delno se strinjam, 4 – se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz desetih ocenjevalnih lestvic in različnih vsebinskih sklopov, vezanih na vsebine programa izobraževanja za vodje. Posamezne lestvice so imele 5–8 postavk.

Z vprašalnikom smo merili naslednja področja in podpodročja komunikacijskih in vodstvenih kompetenc vodij:

1. *Odprto sporazumevanje*: odkritost, predstavitev, priprava na pogovor, cilj pogovora, način pogovora, jasnost sporočila, namen sporočila, sodelovanje udeleženi v pogovoru.
2. *Posredovanje informacij*: prenos informacij, jasnost informacij, izogibanje neumestnim pripombam, govorica telesa, izražanje kritike, odziv na kritiko, izražanje pohvale.
3. *Poslušanje*: aktivno poslušanje, povratna informacija, postavljanje vprašanj, vrednotenje sogovornika, odkrito reagiranje, stik z očmi, prepričljivost.
4. *Obvladovanje čustev*: odkritost, umirjen govor, neagresivnost, zagovarjanje lastnih stališč, potrpežljivost, prepoznavanje razpoloženja drugih.
5. *Motiviranje*: jasna pričakovanja, uporaba znanja, samostojnost, pohvala, dobri odnosi, napredovanje, spodbujanje zaposlenih.
6. *Mentoriranje*: pozdravljanje, jasna pričakovanja za zaposlene, pomoč sodelavcem, odgovornost do zaposlenih, iskanje pomoči, nagrade in graje, razvoj zaposlenih.
7. *Vodenje sestankov*: vabilo, pravi ljudje, točnost, pripravljenost, potrditev udeležbe, cilj sestanka, namen sestanka, izvajanje dogovorov.

8. *Reševanje konfliktov*: takojšnje reševanje, normalen potek dela, vzroki, pogovor z vključenimi, informacije, odpravljanje vzrokov, iskanje skupne rešitve.
9. *Ciljno vodenje*: usklajevanje različnih interesov, skupni cilji, sodelovanje, doseganje ciljev, jasni cilji, merljivi cilji, usmerjanje zaposlenih.
10. *Timsko delo*: poštenost, upoštevanje drugih, obveščanje, obzirnost, odločanje, ukrepi, pregledovanje sklepov.

Vprašalnik smo pred uporabo poskusno preverili s 16 strokovnimi delavci kadrovske službe podjetja, v katerem smo izvedli raziskavo. Na podlagi rezultatov poskusnega izpolnjevanja smo preoblikovali tiste trditve, ki niso bile jasne. Delovno verzijo vprašalnika je pregledala tudi psihologinja podjetja. Vprašalnike je izpolnjevalo 152 vodij, ki so bili vključeni v program usposabljanja. V uvodu so vsebovali nagovor in kratka navodila za izpolnjevanje. Pred začetkom in po koncu programa izobraževanja so vodje izpolnili vprašalnik o komunikacijskih in vodstvenih kompetencah. Pred izobraževanjem smo z njimi želeli ugotoviti, kakšno je njihovo predznanje in katerim vsebinam izobraževanja je treba dati večji poudarek. Z vprašalnikom po izvedenem izobraževanju pa smo želeli ugotoviti, kako vodje ocenjujejo posamezna področja in katera področja je treba še dodatno razvijati. Zbirali smo tako objektivne (starost, spol itn.) kot subjektivne podatke (mnenja, samoocene itn.). Vprašalnik je predstavljal samooceno vodij – kako ocenjujejo svoje komunikacijske in vodstvene kompetence. Pred izpolnjevanjem vprašalnika smo pojasnili tudi, kaj je namen vprašalnika in kako bomo uporabili rezultate.

Preverjanje merskih značilnosti instrumenta

Preverili smo veljavnost, zanesljivost in objektivnost vprašalnika. Vsebinsko veljavnost smo preverili s pilotnim preizkusom vprašalnika glede vsebine, razumljivosti vprašanj in ustreznosti navodil. Konstruktivno veljavnost vprašalnika smo preverjali prek konfirmatorne faktorjske analize. V izpeljavi faktorjske analize brez rotacije je bilo v faktorjski model vključenih 73 trditev. Mera primernosti vzorca je ustrezna, Bartlettov preizkus sferičnosti pa nakazuje, da lahko izvedemo faktorizacijo, kar je razvidno v preglednici 1. Vrednost Kaiser-Meyer-Olkinovega preizkusa blizu vrednosti 1 nakazuje, da nam faktorjska analiza lahko poda prepoznavne in zanesljive faktorje; vrednost znaša 0,886, kar nakazuje dobro vrednost preizkusa κ_{MO} (Field 2011). Bartlettov preizkus sferičnosti je statistično pomemben ($p = 0,000$), kar pomeni, da spremenljivke med seboj ko-

PREGLEDNICA 1 Rezultati KMO in Bartlettovega testa sferičnosti

KMO		0,886
Bartlettov test sferičnosti	χ^2	10292,932
	Število prostostnih stopenj	2628
	Raven statistične pomembnosti	0,000

reilirajo v zadostni meri.

Nerotirana rešitev faktorjske analize kaže na 13 faktorjev, ki skupno pojasnjujejo kar 73,14 % variance. Na podlagi faktorjske analize smo identificirali 13 faktorjev. Pri faktorjski validaciji mora prvi faktor pojasnjevati več kot 20 % variance, kar je predpostavljena spodnja meja veljavnosti instrumenta (Cencič 2009, 49). Izdelali smo še matriko komponent, iz katere je razvidno, da se vse spremenljivke kopičijo ob prvi faktor. Tega smo preimenovali v »vodenje zaposlenih«. Zaradi prvega splošnega faktorja smo nadaljevali s poskusom rotacije faktorjskih osi. V drugem poskusu nam je faktorjski model podal 3 faktorje, s katerimi lahko pojasnimo 81,77 % variance. Prvi faktor smo poimenovali »osebno komuniciranje«, drugi »povratna informacija« in tretji »posredovanje informacij«.

Zanesljivost vprašalnika smo preverili z izračunom Cronbachovega koeficienta alfa za vsako lestvico posameznega vsebinskega sklopa posebej. Če ima vprašalnik podlestvice, je treba α uporabiti ločeno za te podlestvice (Field 2011, 675). Vse lestvice vprašalnika dosegajo na osnovi Cronbachovega koeficienta alfa dobro zanesljivost (od 0,86 do 0,93), saj je za teste sposobnosti dovolj, če znaša vrednost zanesljivosti vprašalnika 0,7 (Field 2011, 675). Čim bliže je Cronbachov koeficient α vrednosti števila 1, tem boljša je zanesljivost instrumenta (Cencič 2009, 47).

S korelacijsko matriko smo preverili, kako med seboj korelirajo postavke lestvic. Vrednost korelacijskega koeficienta posameznih postavk je bila nad 0,3, po čemer sklepamo, da je lestvica zanesljiva. Vse elemente je treba medsebojno preveriti. Poiskati je treba elemente, ki se ne ujemajo s skupnim rezultatom lestvice: če ima kateri od teh vrednost manj kot 0,3, ga je treba izločiti (Field 2011, 678). Vrednosti koeficienta postavk posamezne lestvice niso presegale vrednosti Cronbachovega koeficienta α posamezne lestvice. Objektivnost vprašalnika smo zagotovili z večino vprašanj zaprtega tipa.

OBDELAVA PODATKOV IN UPORABLJENE STATISTIČNE METODE

Izpolnjene vprašalnike smo pregledali in podatke vnesli v statistični program SPSS 16.0 ter jih nato z njegovo pomočjo obdelali.

PREGLEDNICA 2 Samoocena vodij po kompetencah pred izvedenim izobraževanjem in po njem

Področja	Pred izobraževanjem	Po izobraževanju
Timsko delo	4,13	4,37
Usmerjenost k ciljem	4,24	4,37
Reševanje konfliktov	4,24	4,38
Vodenje sestankov	4,05	4,28
Mentoriranje	4,35	4,52
Motiviranje	4,40	4,54
Obvladovanje čustev	3,96	4,05
Aktivno poslušanje	4,19	4,33
Prenos informacij	4,09	4,21
Odprto komuniciranje	4,02	4,27

Za osnovne analize podatkov smo uporabili opisno statistiko. S Kendalllovim koeficientom smo ugotavljali povezanost izobrazbe z višino ocene komunikacijskih in vodstvenih kompetenc. S *t*-preizkusom smo ugotavljali razlike med skupino vodij, ki zaposlenim dnevno namenjajo več časa, in skupino vodij, ki zaposlenim dnevno namenjajo manj časa.

REZULTATI IN INTERPRETACIJA

Rezultat samoocene vodij o komunikacijskih in vodstvenih kompetencah

V raziskavi nas je zanimalo, kako vodje ocenjujejo svoje vodstvene in komunikacijske kompetence. Spremenljivke smo na podlagi vsebinskih sklopov lestvic vprašalnika združili v nove spremenljivke (področja) in nato z opisno statistiko izračunali povprečne vrednosti vsebinskih sklopov vprašanj. Preglednica 2 prikazuje samooceno vodij po področjih pred izvedenim programom izobraževanja in po njem. V vprašalniku so komunikacijske in vodstvene kompetence po izobraževanju bolje ocenili kot pred izobraževanjem. Na podlagi povprečnih vrednosti smo ugotovili, da so se vodje najbolj izboljšale na področju motiviranja (ocena 4,54) in mentoriranja (ocena 4,52). Sledijo področja reševanje konfliktov (ocena 4,38), usmerjenost k ciljem (ocena 4,37) in timsko delo (ocena 4,37), poslušanje (ocena 4,33), vodenje sestankov (ocena 4,28), odprto komuniciranje (ocena 4,27) in posredovanje informacij (ocena 4,21). Najslabše so se ocenili na področju obvladovanja čustev (ocena 4,05), pri obvladovanju čustev pa je bila tudi najnižja ocena trditve posameznega anketiranca (ocena 1). Največji odklon v odgovorih se je pokazal na področju vodenja se-

PREGLEDNICA 3 Ocena komunikacijskih in vodstvenih kompetenc

Kompetence	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Komunikacijske kompetence	1,52	2,69	5,00	4,26	0,56
Vodstvene kompetence	1,52	3,19	5,00	4,50	0,49

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) število vseh odgovorov, (2) najvišja vrednost spremenljivke, (3) najnižja vrednost spremenljivke, (4) aritmetična sredina, (5) standardni odklon.

stankov, in sicer za 0,78 ocene. Iz rezultata samoocene udeležencev lahko sklepamo, da je bil program izobraževanja za vodje učinkovit, saj so svoje kompetence izboljšali na vseh področjih.

Zanimalo nas je tudi, pri katerih posameznih vprašanih vsebinskih sklopov so bile ocene najnižje. Mednje spadajo umirjen govor (ocena 3,87), umirjenost (ocena 3,91) in govorica telesa (ocena 3,90), kar lahko povežemo z obvladovanjem čustev in obvladovanjem samega sebe ter prepoznavanjem čustev drugih. Sposobnost vodje, da prilagodi svoj pristop potrebam zaposlenega, se odraža v dobrih medsebojnih odnosih in višji stopnji zaupanja (Tzafrir idr. 2004, 630). Z nižjo oceno so ocenili tudi trditev vabilo z dnevnim redom (ocena 3,90), kar odraža trenutno stanje, da 20 % vodij, vključenih v program izobraževanja, nima dostopa do računalnika in je tako brez svoje elektronske pošte ter koledarja za elektronsko pošiljanje vabil. Pri vodenju sestankov je bilo tudi največ neodgovornih trditev prav zaradi tega, ker ti vodje ne sklicujejo sestankov in nimajo dostopa do elektronske pošte, o morebitnem sestanku pa jih prvi nadrejeni obvesti ustno oziroma prek oglasne deske. To so vodje najnižjega nivoja oziroma zaposleni na odgovornejših delovnih mestih v tovarni, ki so hkrati neformalno odgovorni za manjšo skupino ljudi (vodje skupin, operaterji, nastavljalci).

Zaradi lažjega izračuna komunikacijskih in vodstvenih kompetenc smo vsebinske sklope lestvic vprašalnika združili v kompetence in izračunali njihove povprečne vrednosti. Kompetence so opredeljene z vidika opisa določenih osebnih lastnosti, vedenja, sposobnost in vrednot (Jokinen 2005, 201; Buiskool in dr. 2010, 8) ter kot kombinacija znanja, spretnosti in odnosov, prilagojenih posameznim okoliščinam (Hozjan 2009, 201–202; Dimovski, Penger in Peterlin 2009, 22). Zanimalo nas je, kako so se vodje ocenili glede komunikacijskih in vodstvenih kompetenc, zato smo izračunali povprečne vrednosti ocen. Bolje so ocenili vodstvene (ocena 4,50) kot komunikacijske kompetence (ocena 4,26). Sicer pa so oboje ocenili zelo dobro, kajti povprečna ocena obeh znese nad 4. Oceno kompetenc prikazuje preglednica 3.

PREGLEDNICA 4 Korelacija med vodstvenimi in komunikacijskimi kompetencami ter izobrazbo

Komunikacijske kompetence	Kendallov koeficient	0,091
	Stopnja značilnosti	0,074
Vodstvene kompetence	Kendallov koeficient	0,121
	Stopnja značilnosti	0,027

PREGLEDNICA 5 Korelacija med vodstvenimi in komunikacijskimi kompetencami

Komunikacijske kompetence	Spearmanov koeficient	0,817
	Stopnja značilnosti	0,000

Povezanost izobrazbe in komunikacijskih ter vodstvenih kompetenc

Zaradi naraščajočih zahtev dela smo menili, da morajo imeti vodje za to delovno mesto najmanj višješolsko izobrazbo. Tisti, ki imajo višjo ali visoko izobrazbo, se bolje sporazumevajo, razumejo potrebe zaposlenih in učinkoviteje organizirajo delo (Gorman, Hanlon in King 1997, 63–64). Povprečje višješolsko in visokošolsko izobraženih vodij se povečuje, čeprav jih ima večina (61,9 %) končano poklicno ali srednjo šolo.

Z izračunom korelacije s Kendallovim koeficientom smo ugotovljali, kakšna je povezanost med doseženo stopnjo izobrazbe vodij in obvladovanjem komunikacijskih in vodstvenih kompetenc. Preglednica 4 kaže, da med komunikacijskimi ($t = 0,118$; $p = 0,150$) in vodstvenimi ($t = 0,158$; $p = 0,52$) kompetencami ter doseženo stopnjo izobrazbe ni statistično pomembnih razlik. Na podlagi dobljenih podatkov lahko hipotezo 1, ki pravi, da se obvladanje komunikacijskih in vodstvenih kompetenc razlikuje glede na izobrazbo vodij, zavrnemo. Višina izobrazbe in ocena komunikacijskih ter vodstvenih kompetenc nista povezani.

Povezanost komunikacijskih kompetenc in vodstvenih kompetenc

Predpostavili smo, da vodje, ki zelo dobro obvladujejo komunikacijske kompetence, zelo dobro obvladujejo tudi vodstvene kompetence. Preglednica 5 kaže, da obstaja povezava med obvladovanjem komunikacijskih in vodstvenih kompetenc ($\rho = 0,817$; $p = 0,00$). Vodje, ki bolje obvladujejo komunikacijske kompetence, posledično bolje obvladujejo tudi vodstvene kompetence.

Hipotezo 2, ki pravi, da so se vodje z višjo oceno komunikacijskih kompetenc bolje ocenili tudi na področju vodstvenih kompetenc, lahko potrdimo.

PREGLEDNICA 6 Rezultat *t*-preizkusa neodvisnih vzorcev

Vodstvene kompetence	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Predpostavka enakosti varianc	8,787	0,004	-1,449	49	0,049
Predpostavka neenakosti varianc			-2,339	20,470	0,030

OPOMBE Levenov preizkus enakosti varianc: (1) *F*, (2) raven statistične pomembnosti; *t*-preizkus enakosti povprečij: (3) *t*, (4) *sp*, (5) raven statistične pomembnosti (2-delni).

Pomembnost časa, namenjenega zaposlenim

Zanimalo nas je, ali obstajajo razlike v oceni kompetenc med vodji, ki dnevno namenijo več časa zaposlenim, in tistimi, ki dnevno zaposlenim namenijo manj časa. Predpostavljali smo, da imajo vodje, ki dnevno namenijo več časa zaposlenim, bolj razvite vodstvene veščine kot tisti, ki zaposlenim dnevno namenijo manj časa. Hipotezo smo preverili s *t*-testom za neodvisne vzorce. Vodje, ki dnevno namenijo zaposlenim več časa, so ocenili svoje vodstvene kompetence višje (ocena 4,61) kot tisti, ki zaposlenim dnevno namenijo manj kot 15 minut (ocena 4,40). Ugotovili smo (preglednica 6), da med skupinama obstajajo statistično pomembne razlike ($p = 0,03$). Na podlagi Levenovega preizkusa enakosti variance lahko sprejmemo hipotezo pri 5-odstotni stopnji značilnosti, saj je *p*-vrednost enaka $0,04 < 0,05$. Hipotezo 3, ki pravi, da imajo vodje, ki zaposlenim dnevno namenijo več časa, bolj razvite vodstvene kompetence kot tisti, ki namenijo zaposlenim dnevno manj časa, lahko potrdimo. Vodje, ki se več ukvarjajo z zaposlenimi, tudi veliko bolj praktično preizkušajo svoje sposobnosti in se tako učijo na podlagi vsakodnevnih izkušenj s svojimi zaposlenimi.

Sklep

Področje komuniciranja in vodenja se neprestano spreminja, zato je razvijanje komunikacijskih in vodstvenih kompetenc toliko bolj nujno za stalen profesionalni razvoj vodij. Znanje posameznega vodje zagotovo je osnova za ravnanje z zaposlenimi. Lahko razvijajo in dopolnjujejo svoje komunikacijske in vodstvene kompetence s stalnim izobraževanjem in usposabljanjem, ki mora biti vključeno v vsakodnevno delovno prakso vodij. Nosilec znanja je človek, in ne več tehnologija. Ključno je, kako bodo vodje znali učinkovito uporabiti komunikacijsko tehnologijo, ki jim je na voljo, in jo čim hitreje prenesti do najnižjih proizvodnih ravni. Rezultat raziskave je pokazal, da vodje v povprečju zelo dobro ocenjujejo svoje komunikacijske in vodstvene kompetence. Od tukaj naprej bi se morali dodatno samoizobraževati na tistih področjih, kjer jim znanja še primanjkuje.

Splošni rezultat raziskave je pokazal, da bi morali v svojem izpopolnjevanju individualizirati njim lastne vrzeli na področju komuniciranja in vodenja ter jih izpopolnjevati. Raziskava nam je pokazala tudi, da imajo tisti, ki se več ukvarjajo s svojimi zaposlenimi, tudi bolj razvite vodstvene kompetence. Največ znanja o ravnanju z ljudmi lahko pridobijo na podlagi konkretnih primerov in na podlagi reševanja problemov v praksi.

Vodje morajo znati svoje znanje prenesti tudi na svoje zaposlene in jih primerno usposobiti za medsebojno sporazumevanje. Sodobna informacijska tehnologija omogoča vrsto novih učnih metod in tudi učenje na daljavo, ki se v izbranih tovarnah ne koristi oziroma ga za zdaj še premalo izkoriščajo. V vsakem proizvodnem okolju bi morale organizacije urediti učne centre z izobraževalnimi moduli, dostopne vsem zaposlenim, predvsem pa tistim, ki v svojem delovnem okolju nimajo dostopa do računalnika.

Opombe

1. V raziskavi, ki je zajela visoko kreativne tehnične strokovnjake, so ugotovili, da je pomemben motivacijski faktor, kako so ti zaposleni vodeni; 25 % udeležencev v raziskavi je visoko ocenilo čas, ki ga vodja nameni podrejenim (Gilley, Gilley, McMillan 2009, 81).

Literatura

- Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji. 2011. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Bolden, R., in J. Gosling. 2006. »Leadership Competencies: Time to Change the Tune?« *Leadership 2* (2): 147–163.
- Buiskool, B. J., S. D. Broek, J. A. van Lakerveld, G. K. Zarifis in M. Osborne. 2010. *Key Competences for Adult Learning Professionals*. Zoetermeer: Research voor Beleid.
- Cencič, M. 2009. *Kako poteka pedagoško raziskovanje: primer kvantitativne empirične neeksperimentalne raziskave*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Dimovski, V., S. Penger in J. Peterlin. 2009. *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet gv.
- Field, A. 2011. *Discovering Statistics Using SPSS*. 4. izd. London: Sage.
- Gilley, A., W. Gilley, J. McMillan in S. Heather 2009. »Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness, Performance.« *Performance Improvement Quarterly* 21 (4): 75–94.
- Gorman, G., D. Hanlon in W. King. 1997. »Some Research Perspectives on Entrepreneurship Education, Enterprise Education and Education for Small Business Management: A Ten-Year Literature Review.« *International Small Business Journal* 15 (3): 56–78.

- Gruban, B. 2006. *Ocenjevanje in upravljanje delovne uspešnosti vodij*. Ljubljana: Dialogos.
- Grunig, E. J. 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. London: Erlbaum.
- Hozjan, D. 2009. »Key Competences for the Development of Lifelong Learning in the European Union.« *European Journal of Vocational Training* 46 (1): 196–207.
- Hunsaker, L. P. 2001. *Training in Management Skills*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Jokinen, T. 2005. »Global Leadership Competencies: A Review and Discussion.« *Journal of European Industrial Training* 29 (3): 199–216.
- Kirkpatrick, D. J., in W. K. Kirkpatrick. 2010. *Training on Trial*. New York: Amacom.
- Mayfield, J., in M. Mayfiel 2002. »Leader Communication Strategies Critical Paths to Improving Employee Commitment.« *American Business Review*, junij. <http://www.uthscsa.edu/gme/documents/LeaderCommunicationStrategies.pdf>
- Meško Štok, Z. 2009. *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management.
- Tzafirir, S. S., G. H. Harel, Y. Baruch in S. L. Dolan. 2003. »The Consequences of Emerging HRM Practices for Employees' Trust in Their Managers.« *Personnel Review* 33 (6): 628–647.
- Ule, M. 2009. *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Maribor: Založba Pivec.
- Visagie, J., L. Herman in W. Havenga. 2011. »Leadership Competencies for Managing Diversity.« *Managing Global Transitions* 9 (3): 225–247.
- Wengel, J., P. Warnke in J. Lindbom. 2003. *Case Study Automotive Industry: Personal Cars*. Karlsruhe: Institut Systemtechnik und Innovationsforschung.

Analiza izvajanja strategije razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji

BOJAN MEVLJA

Univerza na Primorskem, Slovenija

Namen članka je proučitev izvajanja strategije systemskega razvoja nevladnih organizacij po načrtih, ki so si jih zastavili avtorji strategije. Kvantitativna raziskava, opravljena v letu 2010, temelji na anketnem vprašalniku, ki je bil poslan nevladnim organizacijam, ki so sodelovale na strateški konferenci v okviru priprave strategije in aktivno sodelovale pri izdelavi strategije. V članku smo ugotovili neuspešnost izvajanja strategije. Ker ima izvajanje strategije vpliv na celoten sektor in posledično na vse nevladne organizacije, bo zato pričujoč članek pripomogel k razvoju nevladnega sektorja v Sloveniji. V članku so podani tudi predlogi za spremembe na področju systemskih sprememb za uresničevanje strategije v prihodnosti.

Ključne besede: nevladne organizacije, strategija, raziskava, izvajanje, anketa, razvoj

Uvod

Nevladne organizacije so eden od razvojnih stebrov sodobnih družb. V sodobnem svetu so države s civilno družbo države z demokratično tradicijo, ki ta sektor močno spodbujajo in podpirajo.

Poudariti je treba, da so nevladne organizacije neprofitne, zato je nujno razumevanje njihovega obstoja in razlikovanje od drugih profitnih organizacij. V sedmih industrijsko najbolj razvitih državah sveta je nepridobitni sektor pomemben ekonomski dejavnik, saj zaposluje 11,8 milijona ljudi, kar je šestkrat več kot največja podjetja v teh deželah. Poleg tega uporablja nepridobitni sektor tudi prostovoljsko delo, kar pomeni še dodatnih 4,7 milijona polno zaposlenih. Nepridobitni sektor porabi za delovanje v teh sedmih deželah 474,7 milijarde evrov (Tavčar 2005, 23).

V Sloveniji predstavljajo nevladne organizacije pomemben del družbe, ki zaradi različnih dejavnikov ni dovolj razvit. Zato je glavni cilj prispevka proučiti uspešnost izvajanja strategije systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji po načrtih, ki so si jih zastavili avtorji strategije. V ta namen je bila v letu 2010 opravljena kvantitativna raziskava med nevladnimi organizacijami, ki so sodelovale na strateški konferenci v okviru priprave strategije in pri izdelavi strategije.

Nevladne organizacije

Pojmi, kot so »civilna družba«, »nevladne/neprofitne/prostovoljne organizacije«, »tretji sektor« ipd., so v zadnjih desetletjih postali modni pojmi; uporabljajo se v različnih predelih sveta na raznolikih področjih: med novinarji, na univerzah, v gospodarstvu, politiki ter javnosti sploh – povsod lahko opazimo uporabo teh terminov (Kle-novšek idr. 2006, 12).

Ob vsesplošni uporabi zgornjih izrazov in vpričo številnih in raznolikih pričakovanj seveda ne preseneča dejstvo, da neke enotne definicije oziroma konsenza o tem, kaj »civilna družba« (ali njene pojavne oblike) dejansko pomeni in kaj ti pojmi vključujejo oziroma izključujejo, ne obstaja. Večina avtorjev se strinja, da je definicija »civilne družbe« izjemno težavna naloga (Dahrendorf 1989, 247–264; Walzer 1995, 7–27; Habermas 1992, 358–366).

Oznaka »nevladna organizacija« se je sicer začela prvič uporabljati šele po letu 1945 zaradi potrebe Združenih narodov, da v svojih dokumentih (ob pripravi Splošne deklaracije človekovih pravic) opredeli določene pravice in obveznosti, ki jih imajo določeni subjekti na podlagi svojega statusa v postopkih informiranja, posvetovanja in sodelovanja. Tako se je sprva pojavilo razlikovanje med medvladnimi organizacijami (specializirane agencije ipd.) in mednarodnimi zasebnimi organizacijami, posledično pa se je iz tega razlikovanja začel uporabljati tudi pojem »nevladne organizacije« (Šporar 2004, 24).

Nevladne organizacije so v moderni družbi eden od treh glavnih stebrov sodobne družbe, s povsem lastno identiteto in socialno funkcijo, neodvisne od državnega in gospodarskega sektorja (Vrečko 2003, 20).

Nevladne organizacije v družbi opravljajo vsaj tri pomembne funkcije: politično – pomenijo obliko participacije državljanov pri upravljanju države in družbe, ekonomsko – pomenijo način za aktiviranje dodatnih virov v materialni (donacije v denarju) ali nematerialni obliki (vložek prostovoljcev, donacije v naravi) in socialno – zagotavljajo dopolnilne ali alternativne načine zadovoljevanja potreb uporabnikov (Črnak-Meglič 2009, 2).

Zasebni neprofitni in nevladni sektor je po mnenju številnih avtorjev pomemben instrument demokratizacije in pluralizacije odnosov, razširitve individualnih možnosti in svobodne izbire posameznikov ter povečanja aktivne participacije v moderni družbi (Črnak-Meglič in Vojnovič 1997, 153).

Kljub vsemu povedanemu ostaja nevladno področje »izgubljeni kontinent« na zemljevidu sodobnih družb, neviden večini političnih

in ekonomskih akterjev, medijem in celo mnogim posameznikom, ki v njem delujejo (Salamon in Anheier 1998, 2).

NEVLADNE ORGANIZACIJE V SLOVENIJI

Zgodovina delovanja nevladnih organizacij v Sloveniji seže v 13. ali 14. stoletje. Takrat so se kazali prvi zametki organizacij v različnih oblikah (cehi ...), v katere so se ljudje združevali z določenimi nameni (Šporar in Studen 2000, 5).

Po obdobju tranzicije po letu 1989 se je v nekaterih postsocialističnih državah oblikoval zasebni in neprofitni sektor ter se zelo razrastel. Če primerjamo ta razvoj, vidimo, da so opazne razlike v razvoju nevladnih organizacij ter civilne družbe v Sloveniji v primerjavi z drugimi postsocialističnimi državami. V Sloveniji se je civilna družba začela razvijati kot alternativa in ne kot opozicija uradni politiki (Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič 2002, 108–109).

V Sloveniji je danes ustavno zagotovljena svoboda združevanja civilne družbe v okviru nevladnih organizacij (Kolarič idr. 2006, 4). Vendar splošnega soglasja o tem, kaj izrazi »civilna družba«, »nevladne organizacije«, »neprofitne organizacije« ali »tretji sektor« pomenijo, ni. Lahko pa rečemo, da je civilna družba nekaj širšega od organizacij civilne družbe, izraza tretji sektor in organizacije civilne družbe pa pomenita isto stvar. Poleg organizacij civilne družbe tvorijo civilno družbo tudi civilne pobude oziroma neformalne skupine državljanov in državljanek, ki niso organizirane v organizacije civilne družbe (Forbici idr. 2010, 6).

Povedati je treba, da v Sloveniji ne obstaja enoten termin ali definicija za tisti del civilne družbe, ki se nanaša na organizacije civilne družbe. V splošnem je to širok spekter organizacij, ki niso niti tržne niti državne, v javnosti pa so poimenovane z različnimi imeni, kot so neprofitne, prostovoljne, humanitarne, neodvisne, civilnodružbene in nevladne organizacije. V Sloveniji je najpogosteje uporabljen izraz nevladni sektor, ki poudarja neodvisnost od države, čeprav tudi ta ni vsesplošno sprejet in pogosto ostaja nerazumljen (Rakar idr. 2011, 17).

V Sloveniji danes deluje okoli 23.000 organizacij civilne družbe. Mreža njihovih storitev, projektov in programov je tako široko razpredena, da si življenja brez njih pravzaprav ni več mogoče predstavljati (Forbici idr. 2010, 5).

V splošnem slovenska zakonodaja posebej in natančno opredeljuje ter v posameznih zakonih regulira naslednje vrste civilnodružbenih organizacij: društva in zveze društev, zasebne zavode, ustanove/fundacije, zadruge in verske skupnosti/organizacije. Pri tem

društva in zveze društev še vedno predstavljajo skoraj 75-odstotni delež med vsemi civilnodružbenimi organizacijami; zasebni zavodi predstavljajo 6-odstotni delež, verske organizacije 4-odstotni delež, zadruga 1,5 odstotni delež in ustanove/fundacije 0,7-odstotni delež. Glede na področje delovanja močno prevladujejo organizacije na področju športa in rekreacije, kulture in umetnosti, poklicnega in strokovnega združevanja nad storitvenimi organizacijami, ki delujejo na področjih socialnega varstva, izobraževanja in raziskovanja ter zdravstva (Rakar idr. 2011, 18–19).

Organiziranost nevladnih organizacij v Sloveniji danes lahko razdelimo po treh kriterijih (Forbici idr. 2010, 9):

- Vsebinski kriterij, kjer ločimo vsebinske povezave, ki združujejo organizacije z istega ali zelo podobnega področja delovanja, ter horizontalne povezave, ki jim je ključ nastanka skupna pravna oblika. V Sloveniji horizontalne povezave predstavljajo Zveza društvenih organizacij Slovenije (ZDOS), Združenje slovenskih ustanov (ZSU), Skupnost privatnih zavodov (SKUP) in Center nevladnih organizacij Slovenije (CNVOS).
- Glede na trdnost povezav nevladnih organizacij, kjer ločimo krovne zveze in mreže. Pri prvih gre za reprezentativno oziroma predstavniško povezovanje. Drugačno je delovanje mrež, ki je načeloma bolj ohlapno, praviloma pa tudi nimajo predstavniške funkcije.
- Glede na teritorialnost, kjer lahko govorimo o nacionalnih, regionalnih in lokalnih zvezah in mrežah. V preteklosti je bila pozornost usmerjena predvsem v nacionalne zveze, z ustanavljanjem pokrajin pa se preusmerja na regionalne mreže.

Primerjava podatkov med letoma 1996 in 2004 kaže na 39-odstotno rast skupnega števila registriranih nevladnih organizacij, v katere je vključenih več kot 900.000 ljudi. Pri tem se delež zaposlenih kljub povečanemu številu organizacij ni pomembno spremenil in zdaj predstavlja 0,74 % delovno aktivnega prebivalstva, kar Slovenijo uvršča na dno evropske lestvice. Prihodki organizacij predstavljajo 1,92 % bruto družbenega proizvoda (BDP). Slovenija tudi po tem kazalniku močno zaostaja za drugimi državami EU, saj je že leta 1995 povprečen delež prihodkov nevladnih organizacij v 22 državah sveta znašal 4,7 % BDP (*Operativni program razvoja 2008, 62*).

Razvoj nevladnih organizacij v Sloveniji

Neprofitne organizacije v post-socialističnih državah kažejo skupne značilnosti, vendar se istočasno močno razlikujejo. Te notranje po-

dobnosti in zunanje razlike je mogoče razložiti v okviru državnega socialističnega sistema, ki je za skoraj pol stoletja prevladal v teh družbah. Po spremembi socialističnega sistema so te družbe doživele eksplozijo razvoja neprofitnih organizacij, vendar nevladni sektor v postsocialističnih državah še vedno ostaja precej nerazvit (Kolarič in Rakar 2010, 16).

Tako lahko rečemo, da v Sloveniji še vedno prevladuje model dominacije države. Država ima primarno vlogo pri financiranju in produkciji javnih dobrin in storitev, vloga zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja pa je omejena na zapolnjevanje vrzeli v storitvah javnega sektorja. Država največ financira javne zavode. Zasebne neprofitno-volonterske organizacije imajo obrobno vlogo, za njihovo dejavnost pa država prispeva le minimalna sredstva. Slovenija spada med države, kjer sta značilni velika oddaljenost v komunikaciji in sodelovanju ter nizka stopnja nadzora države nad zasebnimi neprofitnimi-volonterskimi organizacijami (Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič 2002, 131).

Stanje na področju nevladnega sektorja v Sloveniji v današnjem času ni prav rožnato, saj se nevladne organizacije srečujejo s številnimi težavami (Črnak-Meglič 2009, 20–24).

Zaradi želje po razvoju nevladnega sektorja v Sloveniji je v letu 2002 fundacija »Trust for the Civil Society in Central and Eastern Europe« izbrala štiri projekte krepitve nevladnega sektorja. Namen tega procesa je bilo oblikovanje strateškega okvira za sistemski razvoj nevladnega sektorja v Sloveniji, opredelitev skupnega poslanstva in vizije nevladnega sektorja ter opredelitev prednostnih področij delovanja (Vrečko 2003, 5).

V letu 2003 je bila v smeri reševanja težav nevladnih organizacij tako napisana Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij 2003–2008, v letu 2005 pa je Vlada Republike Slovenije pripravila Strategijo sodelovanja Vlade Republike Slovenije z nevladnimi organizacijami. Ta dva dokumenta sta bila odlična podlaga za razvoj nevladnega sektorja v Republiki Sloveniji.

Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij 2003–2008

Strategija je nastajala v odprtem procesu, ki je bil razdeljen na tri faze. Prva faza je bila faza regijskih delavnic po različnih slovenskih regijah. Sledila je druga faza v obliki foruma nevladnih organizacij, ki je bil programska konferenca v pomoč nastajanju dokumenta strategije, nato pa še faza zapisa strategije. Proces je temeljil na analizi omejitev in slabosti ter hkrati možnosti in potencialov nevladnega

sektorja. V sam proces je bilo povabljeno veliko število nevladnih organizacij.

Tako je nastal dokument z namenom, da bi za določeno obdobje usmerjal razvoj nevladnega sektorja v Sloveniji. V dokumentu so zapisani skupna vizija, poslanstvo, skupne globalne strategije in strateška razvojna področja nevladnega sektorja (Vrečko 2003, 5–19).

Vrečko (2003, 36) navaja, da globalne strategije nevladnega sektorja pomenijo glavne strateške usmeritve in cilje sektorja nevladnih organizacij (preglednica 1). Skupno je definiranih 23 strateških usmeritev in ciljev, ki so razdeljeni na področje »pogojev« (v njem so zapisane strategije za izboljšanje oziroma ureditev možnosti delovanja nvo) in področje »odnosov« (v njem so zapisane razvojne strategije nvo glede na njihovo sodelovanje z drugimi organi in organizacijami). Te usmeritve in cilji so bili izpostavljeni in prednostno ocenjeni na regijskih delavnicah in na 1. forumu nvo.

Napisana Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij 2003–2008 naj bi tako pripomogla k ureditvi celotnega nevladnega sektorja v Sloveniji, in sicer uredila bi zakonodajo, vzpostavila kakovostnejši razvoj sektorja in s tem odpravila številne skupne težave, s katerimi se soočajo posamezne nevladne organizacije, vzpostavila aktivnejše sodelovanje z drugimi sektorji ter vzpostavila pogoje za kontinuirano rast in razvoj sektorja. Nastali dokument je tako bil podlaga za začetek realizacije potrebnih projektov, ki so temeljili na povezovanju strateškega in projektnege managementa v enoten proces, ki upošteva vplive sprememb, in je pomenil pot do zastavljenih ciljev (Vrečko 2003, 36–57).

Izvajanje strategij je ključno za uveljavljanje strategij v vsakdanjem življenju, zato je nevladni sektor v Sloveniji veliko truda namenil procesu nastajanja strategije. V Sloveniji je bilo v preteklosti nekaj poskusov izboljšanja položaja nevladnih organizacij, ki pa so bili žal prav zaradi nepovezanosti in vodenja poskusov zunaj nevladnega sektorja razpršeni in parcialni ter niso dali pravih rezultatov. Tako je bil to prvi večji poskus skupnega delovanja nevladnega sektorja za uresničitev strategije in posledično krepitev systemskih ukrepov na področju njihovega delovanja. Z navdušenjem sprejeta strategija je takrat vlivala upanja nevladnim organizacijam, saj bi pripomogla k systemski ureditvi nevladnega sektorja v Sloveniji, in sicer k ureditvi zakonodaje, vzpostavitvi kakovostnejšega razvoja sektorja, vzpostavitvi aktivnejšega sodelovanja z drugimi sektorji ter vzpostavitvi pogojev za kontinuirano rast in razvoj sektorja.

V letu 2009 je bilo konec obdobja izvajanja strategije, v katerem so avtorji načrtovali rast nevladnega sektorja v Sloveniji. Kljub odlično

PREGLEDNICA 1 Pregled strateških področij in strategij

	Strateško področje		Strategije
Področje »pogojev«	Zakonodaja in nvo	GS 1	Statusna in področna zakonodaja
		GS 2	Davčna zakonodaja
	Financiranje in nvo	GS 3	Proračunski viri
		GS 4	Gospodarski viri
		GS 5	Samofinanciranje
		GS 6	Mednarodni viri
	Infrastruktura in nvo	GS 7	Kadri
		GS 8	Podporne storitve
		GS 9	Informacijske tehnologije
	Standardi in nvo	GS 10	Kakovost
		GS 11	Klasifikacija
		GS 12	Etika
Področje »odnosov«	Državni in lokalni organi ter nvo	GS 13	Partnerski odnosi
		GS 14	Nacionalni program razvoja nvo
		GS 15	Nacionalna konferenca
		GS 16	Mednarodne delegacije
	nvo in nvo	GS 17	Mreženje
		GS 18	Mednarodne in slovenske nvo
		GS 19	Forum
	Mednarodne organizacije in nvo	GS 20	Mednarodne organizacije
	Splošna javnost in nvo	GS 21	Mediji
		GS 22	Sistem vzgoje in izobraževanja
		GS 23	Festival nvo

OPOMBE Povzeto po Vrečko (2003, 36).

zastavljenim strategijam pa so te brez vrednosti, če ostajajo neurešene, zato smo se odločili, da zaradi pomembnosti strategije za nevladni sektor ter razvoj sektorja v prihodnosti, raziščemo, ali se je strategija izvajala uspešno in ali je izvajanje organizacijskih nalog strategije vplivalo na uspešnost izvajanja strategije. Iz tega sta sledila ugotavljanje cilja prispevka, tj. proučitev uspešnosti izvajanja strategije systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji po načrtih, ki so si jih zastavili avtorji strategije, in raziskovalno vprašanje, ali sta spremenljivki uspešnost izvajanja strategije ter neizvajanje organizacijskih nalog strategije povezani.

Empirična raziskava

Namen empiričnega dela raziskave je proučiti realizacijo napisane strategije po preteku zastavljene strategije ter predlagati dejavnike, ki bi prav gotovo doprinesli k hitrejšemu razvoju nevladnih organi-

zacij v Sloveniji. Do zdaj je bila v Sloveniji izdelana pilotska raziskava (Mevlja 2007, 67–100) o uspešnosti razvoja strategije. Ker je bila pilotska raziskava opravljena v času izvajanja strategije, nas je zanimalo stanje po preteku obdobja izvajanja zastavljene strategije. Ker izvajanje omenjene strategije prav gotovo vpliva na celoten sektor in posledično na vse organizacije, ki ta sektor tvorijo, bo zato pričujoča raziskava prav gotovo pripomogla k razvoju nevladnega sektorja v Sloveniji.

METODOLOGIJA

Za namene raziskave smo oblikovali anketni vprašalnik, ki smo ga poslali nevladnim organizacijam, ki so sodelovale na 1. forumu slovenskih nevladnih organizacij od 17. do 19. oktobra 2002 v Ljubljani. Ta forum je bil del strateškega programiranja in planiranja razvoja nevladnega sektorja v Sloveniji, in sicer je šlo za obravnavanje in sprejemanje strategije. To je bila t. i. strateška konferenca. Naslove nevladnih organizacij smo dobili od organizacije organizatorice foruma, to je od Centra za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij CNVOS in iz posodobljenih baz na osnovi internetnih strani organizacij. Raziskavo smo izvedli januarja in februarja 2010. 67 nevladnim organizacijam smo poslali vprašalnike s dopisom, v katerem smo opisali svoj namen, poudarili, da je anketa anonimna in da so odgovori zaupni ter da bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Od poslanih vprašalnikov smo dobil vrnjenih 51 vprašalnikov. V letu 2010 je bilo v Sloveniji delujočih 22.700 nevladnih organizacij (AJPEŠ 2010).

Vprašalnik vsebuje štiri sklope oziroma 22 vprašanj, 20 zaprtih vprašanj in dve odprti. Odprta vprašanja se nanašajo na informacije, ki so lahko specifične za vsako nevladno organizacijo posebej. Vprašanja, ki so imela odprte odgovore, smo obdelali tako, da smo izpisali vse odprte odgovore, jih numerično opredelili ter jih vstavili v besedilo in po vsakem sklopu odgovorov napisali komentar. Vprašanja, ki so imela odgovore številčnega tipa (npr. število zaposlenih), smo obdelali kot številčne spremenljivke in izračunali osnovne statistične parametre.

Za oceno posameznih trditev tretjega in četrtega sklopa smo uporabili 5-stopenjsko Likertovo lestvico, pri čemer je vrednost 1 pomenila »vzroki/dejavniki/ukrepi imajo zelo majhen vpliv«, vrednost 5 pa »vzroki/dejavniki/ukrepi imajo zelo velik vpliv«. V odvisnosti od dimenzije, na katero se je nanašala trditev, je višja vrednost pomenila višjo oceno vzrokov/dejavnikov/ukrepov ob posamezni trditvi, pri drugih pa nižjo.

V prvem delu anketnega vprašalnika so splošna statistična vprašanja o organiziranosti, področju dela, številu članov, številu let delovanja ter številu zaposlenih ob ustanovitvi in danes.

V drugem delu so vprašanja o razvoju strategije v preteklosti in vplivu na organizacijo. Tretji sklop vprašanj se nanaša na vzroke ter področje neizvajanja strategije. Četrty del ugotavlja, kakšni so lahko dejavniki in ukrepi za spodbujanje uresničevanja strategije v prihodnosti.

Anketne vprašalnike smo obdelali s statističnima programoma SPSS in Excel ter izvedli iskanje povezanosti med posameznimi spremenljivkami. Izpisali smo odgovore vseh posameznih vprašanj, tako da smo lahko izključili napake, ki so nastale zaradi napačnih odgovorov ali zaradi napake pri vnosu podatkov. Napake smo popravili, pregledali rezultate in določili način obdelave posameznih vprašanj.

Za preverjanje domneve o povezanosti med dvema nominalnima spremenljivkama na osnovi vzorčnih podatkov smo uporabili test χ^2 (Ferligoj 1995, 162–163).

PREDSTAVITEV VZORCA

V raziskavi je sodelovalo 51 nevladnih organizacij, ki so sodelovale na 1. forumu slovenskih nevladnih organizacij v Ljubljani leta 2002. Med anketiranimi tako prevladuje največje število društev (72 %), sledijo zasebni zavodi (14 %) ter zveze društev (8 %), ustanove ter druge oblike organiziranosti (vsaka po 3 %). Največ nevladnih organizacij deluje na področju izobraževanja in usposabljanja, to je 31 %, sledijo področja kultura in umetnost s 17 %, delo z mladimi in študenti s 14 %, varstvo okolja, strokovna združenja (7 %). Za ostala področja so organizacije registrirane v manjšem deležu. Med anketiranimi ni bilo nobene, ki bi imela področje dela človekove pravice, politike zaposlovanja, verstva ali duhovnosti ter enakost med spoloma.

Med vprašanimi je relativno velik delež organizacij, ki delujejo več kot osem let, kar 68,6 %. Delež organizacij, ki delujejo od tri do osem let, pa znaša 31,4 %.

V raziskavi nas je zanimalo tudi število zaposlenih. Podatki kažejo, da večina nevladnih organizacij (66,7 %) ob ustanovitvi ni imela nobenega zaposlenega. Zaposlene ob ustanovitvi so tako imeli le v 33,3 % organizacijah. V anketiranih organizacijah je bilo povprečno število zaposlenih ob ustanovitvi 0,64 (aritmetična sredina). Iz podatkov je razvidno, da ima danes večina oziroma 72,5 % NVO vsaj enega zaposlenega, dobrih dvajset odstotkov nevladnih organizacij pa še vedno nima nobenega zaposlenega. V anketiranih organizaci-

PREGLEDNICA 2 Mnenje organizacij o vplivu uresničevanja strategije na delovanje nevladnih organizacij po področjih (v odstotkih)

Področje	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Zakonodaja nvo	3,9	15,7	39,2	35,3	5,9	3,24
Financiranje nvo	0	7,8	37,2	41,2	13,8	3,61
Infrastruktura nvo	0	21,6	41,2	33,3	3,9	3,19
Standardi in nvo	0	9,8	31,4	38,9	19,6	3,69
Odnosi z lokalnimi in državnimi organi	0	17,6	41,2	41,2	0	3,24
Odnosi med nvo	1,9	31,4	54,9	5,9	5,9	2,82
Mednarodno sodelovanje	0	31,4	41,2	25,5	1,9	2,98
Prepoznavnost nvo v javnosti	0	7,9	25,5	52,9	13,7	3,72

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) zelo malo, (2) malo, (3) srednje, (4) veliko, (5) zelo veliko, (6) aritmetična sredina.

jah je bilo povprečno število zaposlenih ob anketiranju 1,11. Če primerjamo število zaposlenih ob ustanovitvi in danes, podatki kažejo na to, da se je število zaposlenih v anketiranih organizacijah povečalo.

Iz vrnjenih vprašalnikov je razvidno, da so vse organizacije (51) sodelovale na 1. forumu slovenskih organizacij, ki je potekal v Ljubljani, v Cankarjevem domu od 17. do 19. 10. 2002. Ugotavljamo, da je od 51 organizacij, ki so sodelovale na 1. forumu slovenskih organizacij, 44,4 % odgovorilo, da so sodelovale pri razvoju strategije in njenih dejavnostih. 55,6 % jih pri razvoju ni sodelovalo.

REZULTATI RAZISKAVE

V drugem delu raziskave so nas zanimala vprašanja uspešnosti izvajanja strategije strategije v preteklosti in o vplivu uresničevanja strategije na delovanje nevladnih organizacij po področjih.

Ugotavljamo, da večina organizacij meni, da se strategija ne izvaja uspešno (86,3 %). Le 13,7 % organizacij meni, da se izvaja uspešno, kar kaže na to, da organizacije niso zadovoljne s samim izvajanjem strategije.

Prav tako je iz dobljenih odgovorov razvidno, da je mnenje organizacij glede hitrosti izvajanja strategije zelo kritično. Kar 88,2 % organizacij meni, da je majhna, zelo majhna ali je sploh ni. 7,8 % jih meni, da je srednja, in 4 %, da je velika. Nobena organizacija ni odgovorila, da je hitrost izvajanja strategije zelo velika. Organizacije menijo, da je hitrost izvajanja strategije kritično majhna.

V preglednici 2 so prikazana mnenja organizacij o vplivu uresničevanja strategije na delovanje nvo po področjih v odstotkih. Izračunana je tudi aritmetična sredina mnenj. Na podlagi rezultatov arit-

PREGLEDNICA 3 Neizvajanje organizacijskih nalog strategije kot vzrok, zakaj se strategija ne izvaja

Neizvajanje organizacijskih nalog	(1)	(2)	(3)	(4)
Ni pomembno	0	0	0	0
Manj pomembno	4	7,8	7,8	7,8
Srednje pomembno	20	39,2	39,2	47,0
Pomembno	21	41,2	41,2	88,2
Zelo pomembno	6	11,8	11,8	100,0
Skupaj	51	100,0	100,0	
Ni odgovora	0	0		
Skupaj	51	100,0	100,0	

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež v odstotkih, (3) veljaven delež v odstotkih, (4) kumulativna deleža v odstotkih.

metične sredine lahko sklepamo, da organizacije menijo, da je ureničevanje strategije na njihovo delovanje najbolj vplivalo na področju prepoznavnosti nvo v javnosti (3,73). Sledita odgovora standardi in nvo (3,63) ter financiranje nvo (3,61).

Ker smo ugotovili, da nevladne organizacije niso zadovoljne s samim izvajanjem strategije, nas je tudi zanimalo, ali izvajanje organizacijskih nalog strategije vpliva na uspešnost izvajanja strategije in ali sta uspešnost izvajanja strategije ter neizvajanje organizacijskih nalog strategije povezani (preglednica 3).

Pri odgovorih organizacij o neizvajanju organizacijskih nalog strategije kot vzroku za neizvajanje strategije 7,8 % nevladnih organizacij meni, da je neizvajanje organizacijskih nalog strategije manj pomembno za neizvajanje strategije. 33,3 % jih meni, da je srednje pomembno, 41,2 % pa, da je pomembno, in 17,7 %, da je zelo pomembno. Preglednica 4 nam tako prikazuje mnenja organizacij, ki se nagibajo v smer, da je neizvajanje organizacijskih nalog strategije pomembno, da se strategija ne izvaja.

V nadaljevanju smo tudi ugotovili, da obstaja povezava med mnenjem o uspešnosti izvajanja strategije ter neizvajanjem organizacijskih nalog strategije kot vzrokom, zakaj se strategija ne izvaja.¹

V tretjem delu raziskave smo se usmerili predvsem v prihodnost in spraševali, kaj nevladne organizacije menijo o tem, da bi strategijo revidirali oziroma spremenili. Iz dobljenih podatkov je razvidno, da je zelo velik delež organizacij, ki so na vprašanje odgovorile pozitivno. Tako jih kar 88,2 % ocenjuje, da bi bilo strategijo treba revidirati oziroma spremeniti. Le 11,8 % organizacij meni, da strategije ni treba spreminjati.

Pri odgovorih o dejavnikih in ukrepih za spodbujanje strategije se

PREGLEDNICA 4 Mnenje organizacij o pomembnosti dejavnikov in ukrepov za spodbujanje uresničevanja strategije v prihodnosti (v odstotkih)

Področje	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Določitev močnega subjekta, ki bo skrbel za razvoj strategije	0	11,8	45,1	31,3	11,8	3,43
Projektno usmerjen proces uresničevanja strategije	2	21,6	31,3	23,5	21,6	3,41
Projektno usmerjen proces razvoja nvo v Sloveniji	2	25,5	37,3	27,4	7,8	3,14
Povečanje dialoga med nvo	0	0	37,3	58,8	3,9	3,67
Uveljavljanje EU z možnostmi in pritiskom na proces razvijanja nvo	0	33,3	25,5	33,3	7,8	3,16
Težnje velikih nvo k čimprejšnji ureditvi razmer	5,9	47,1	27,4	11,8	7,8	2,69
Aktiven dialog med nvo in državo	0	0	11,8	52,9	35,3	4,23
Prihod mlajše generacije na vodilne položaje	5,9	11,8	56,9	15,7	9,7	3,12
Sodelovanje na razpisih EU in države, ki zahtevajo povezovanje	0	33,3	37,3	29,4	0	2,96
Seznanjanje javnosti o vsebinami o procesu, možnostih in priložnostih razvoja nvo	0	7,8	27,4	52,9	11,8	3,69
Povečanje zaupanja vladnih organizacij nvo	0	0	11,8	56,9	31,3	4,20
Razvoj IKT	2	27,4	5,1	11,8	7,8	2,96
Boljše povezovanje med nvo	0	2	33,3	52,9	11,8	3,75
Zgledovanje po podobnih primerih strategij v tujini	2	33,3	33,3	27,4	3,9	2,98

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) ni pomembno, (2) manj pomembno, (3) srednje pomembno, (4) pomembno, (5) zelo pomembno, (6) aritmetična sredina.

predlagane ocene dejavnikov oziroma ukrepov gibljejo med srednje pomembnim in pomembnim (aritmetična sredina odgovorov vseh predlaganih posameznih ukrepov oziroma dejavnikov je 3,37).

Organizacije menijo, da so trije najpomembnejši dejavniki in ukrepi za spodbujanje uresničevanja strategije v prihodnosti aktiven dialog med nevladnimi organizacijami in državo (4,25 – aritmetična sredina), povečanje zaupanja vladnih organizacij do nevladnih (4,17), boljše povezovanje nevladnih organizacij (3,72). Ti trije dejavniki se nanašajo predvsem na več dialoga in izboljšanje zaupanja med nevladnimi organizacijami in državo, ki bo sledila le po povezanem delovanju nevladnih organizacij.

Med tremi najmanj pomembnimi dejavniki in ukrepi za spodbujanje uresničevanja strategije v prihodnosti pa organizacije izpo-

stavljajo težnje velikih nevladnih organizacij po čimprejšnji ureditvi razmer (2,67), razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologij (2,92) in zgledovanje po podobnih primerih strategij v tujini (2,94).

Sklepne ugotovitve

Delovanje nevladnega sektorja v Sloveniji danes je posledica skoraj 50-letnega življenja v socialističnem sistemu, ki je v osnovi zavračal neodvisno delovanje nevladnih organizacij. Po osamosvojitvi je Slovenija prednostno vzpostavljala svoje javne ustanove in s tem zamudila veliko priložnosti za krepitev nevladnega sektorja. Posledica tega je sistem, v katerem danes živimo, kjer država dominira nad zagotavljanjem storitev državljanom in financiranjem. Zaradi tega nevladne organizacije ne morejo opravljati predvsem svoje politične funkcije, kar se kaže predvsem v tem, da je participacija državljanov prek nevladnih organizacij pri upravljanju države in družbe zelo omejena oziroma je ni. Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij je bila napisana z namenom presežati to stanje in krepiti državo.

Raziskava je pokazala, da večina nevladnih organizacij meni, da se Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij 2003–2008, ki je bila napisana po regijskih delavnicah in forumu nevladnih organizacij, ne uresničuje uspešno. Prav tako organizacije menijo, da je hitrost izvajanja strategije zelo majhna oziroma je ni, in to kljub dejstvu, da so vse sodelovale na 1. forumu slovenskih organizacij, ki je potekal v Ljubljani, in imele možnost sodelovati pri samem izvajanju. V samih pripravah in na omenjenem forumu je bilo v strategijo vložene veliko energije in upanja za razvoj nevladnega sektorja. V veliki želji po dialogu z državo in želji po rasti nevladnega sektorja pa, kot kaže, po sprejetju strategija ni obrodila zelenih sadov. Kljub neizvajanju strategije se organizacije razvijajo naprej in menijo, da je napisana strategija pomembna za razvoj nevladnega sektorja v Sloveniji.

Pri ocenjevanju povezave med mnenjem o uspešnosti izvajanja strategije in vzrokom za neizvajanje strategije, tj. neizvajanjem organizacijskih nalog strategije, se je pokazala ključna povezava, ki je po našem mnenju posledica pomanjkanja sistema skrbništva projekta, kjer je čutiti, da vloge managementa projekta in projektne managerja ni. Treba je poudariti, da je naloga sistema skrbništva vodenje izvajanja celotnega projekta od njegovega začetka do konca, ki ga določi glavni sistem. Poglavitni vlogi sistema skrbništva pa sta vodenje projektov in usklajevanje vseh ciljev in rezultatov projektov s končnimi namenskimi in objektnimi cilji projektov.

PREGLEDNICA 5 Povezava med uspešnostjo izvajanja strategije ter neizvajanjem organizacijskih nalog

Uspešnost izvajanja strategije	χ^2	m	p
Pomanjkanje finančnih sredstev	12,960	4	0,011

OPOMBE χ^2 – vrednost preizkusa χ^2 , m – število stopinj prostosti, p – statistična značilnost.

Iz raziskave je razvidno mnenje nevladnih organizacij, da bi bilo treba strategijo revidirati oziroma spremeniti, saj se jim zdi, da je razvoj strategije pomemben za razvoj sektorja. Tako predlagamo nekaj ukrepov oziroma dejavnikov, ki bi lahko spodbudili uresničevanje strategije v prihodnosti. Trije najpomembnejši predlagani dejavniki in ukrepi za spodbujanje uresničevanja strategije v prihodnosti so aktiven dialog med nevladnimi organizacijami in državo, povečanje zaupanja vladnih organizacij do nevladnih ter boljše povezovanje med nevladnimi organizacijami samimi, ki jih lahko dosežemo samo z institucionalnimi in organizacijskimi spremembami.

Raziskava, opravljena na vzorcu 51 nevladnih organizacij, ki so sodelovale na strateški konkurenci, je bila prva na tem področju v Sloveniji. Sam vzorec sicer zadošča za prvo sliko o uspešnosti strategije, vendar bi celostno sliko dobili, če bi raziskavo razširili na večji vzorec delujočih nevladnih organizacij v Sloveniji. Vendar se pri tem postavlja vprašanje, kje dobiti primeren večji vzorec, saj je pri nastajanju strategije sodelovalo omejeno število nevladnih organizacij, ki smo jih večinoma že zajeli. Zato je smiselno v prihodnje raziskavo razširiti na ostale nevladne organizacije in se usmeriti na spremenljivke posameznih specifičnih strategij, ki jih obravnavana strategija prinaša. Tako bi lahko ugotovili, pri katerih od specifičnih strategij je opaziti napredek in ali je bila strategija tista, ki je pripomogla k razvoju nevladnega sektorja. Ugotovitve te raziskave bi lahko bile dobra pot v smeri prepoznavanja ustreznih ukrepov na institucionalni in organizacijski ravni ter ugotavljanja posameznih prednostnih nalog nevladnega sektorja.

Opombe

1. Zato smo postavili naslednji hipotezi:

H0 *Spremenljivki uspešnost izvajanja strategije ter neizvajanje organizacijskih nalog strategije nista povezani.*

H1 *Spremenljivki uspešnost izvajanja strategije ter neizvajanje organizacijskih nalog strategije sta povezani.*

Razultati so prikazani v preglednici 5. Preizkus χ^2 nam je prinesel naslednje vrednosti. Vrednost p je manjša od 0,05, kar pomeni, da lahko zavrnamo ničelno hipotezo, ki pravi, da ne obstaja povezava

med uspešnostjo izvajanja strategije ter vzrokom, tj. neizvajanjem organizacijskih nalog strategije. Zato hipotezo potrdimo. Tako lahko trdimo, da sta spremenljivki uspešnost izvajanja strategije ter neizvajanje organizacijskih nalog strategije povezani in da je uspešnost izvajanja strategije odvisna od tega, kako se izvajajo organizacijske naloge strategije. Oziroma z drugimi besedami, če se organizacijske naloge strategije ne izvajajo, se strategija ne izvaja uspešno.

Literatura

- AJPES. 2010. »Podatki o številu poslovnih subjektov, vpisanih v Poslovnem registru Slovenije na dan 31. 12. 2010.« Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES), Ljubljana. <http://www.ajpes.si/prs/>
- Črnak-Meglič, A. 2009. *Obseg in viri financiranja nevladnih organizacij (društev, ustanov in zasebnih zavodov) v letu 2008*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
- Črnak-Meglič, A., in M. Vojnovič. 1997. »Vloga in pomen neprofitno-volonterskega sektorja v Sloveniji.« *Družboslovne razprave* 13 (24–25): 152–178.
- Dahrendorf, R. 1989. »Die gefährdete Civil Society.« *Europa und die Civil Society*, ur. K. Michalski, 247–264. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Ferligoj, A. 1995. *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: Samoza-ložba Zenel Batagelj.
- Habermas, J. 1992. *Faktizität und Geltung: Beiträge zur diskurstheories des Recht un des Demokratischen Rechtsstaats*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Klenovšek, T., B. Grafenauer, T. Divjak, M. Verbajns, T. Strojjan, S. Vrbica in P. Šporar, P. 2006. »Celovita analiza pravnega okvira za delovanje nevladnih organizacij: končno poročilo.« Pravna fakulteta, Maribor.
- Kolarič, Z., A. Črnak-Meglič, L. Rihter, R. Boškić in T. Rakar. 2006. »Velikost, obseg in vloga zasebnega neprofitnega sektorja v Sloveniji.« Raziskovalni projekt v okviru CRP-celovita analiza pravnega in ekonomskega okvirja za delo nevladnih organizacij, Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
- Kolarič, Z., A. Črnak-Meglič in M. Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitne-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kolarič, Z., in T. Rakar. 2010. *Obseg, struktura in vloga/funkcija slovenskih civilno-družbenih organizacij*. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
- Mevlja, B. 2007. »Model uresničitve strategije razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji.« Magistrsko delo, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
- Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013*. 2008. Ljubljana: Služba Vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko.

- Rakar, T., T. Deželan, S. Vrbica, Z. Kolarič, A. Črnak-Meglič in M. Nagode 2011. *Civilna družba v Sloveniji*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Salamon, L. M., in H. K. Anheier. 1996. *The Emerging Nonprofit Sector: An Overview*. Johns Hopkins Nonprofit Sector Series. Manchester in New York: Manchester University Press.
- Šporar, P. 2004. *Poročilo o položaju nevladnih organizacij 2003/2004*. Ljubljana: Pravno-informacijski center nevladnih organizacij.
- Šporar, P., in T. Studen. 2000. *Nevladne organizacije v Sloveniji: poročilo 2000*. Ljubljana: Pravno informacijski center nevladnih organizacij.
- Tavčar, M. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Vrečko, I. 2003. *Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji za obdobje 2003–2008*. Ljubljana: Združenje za projektni management Slovenije.
- Walzer, M. 1995. »The Concept of Civil Society.« V *Toward a Global Civil Society*, ur. M. Walzer, 7–27. Oxford: Berghahn.

Od e-kompetentne šole do e-kompetentnega maturanta?

VIKTORIJA FLORJANČIČ

Univerza na Primorskem, Slovenija

Kljub prizadevanjem na področju uvajanja sodobnih tehnologij v douniverzitetno izobraževanje na fakultetah opažamo pomanjkljive sposobnosti uporabe računalnika in interneta. V prispevku poleg statističnih podatkov prikazujemo tudi rezultate raziskave o sposobnostih študentov glede uporabe nekaterih osnovnih programov ob vstopu na fakulteto. Z raziskavo smo ugotovili, da študenti više ocenjujejo svoje sposobnosti uporabe računalnika, če je srednja šola, iz katere prihajajo, imela dinamično spletno stran in če so na šoli uporabljali spletno učilnico. Raziskava je tudi pokazala, da pri pismenosti ni statistično značilnih razlik glede na spol. Pri učinkoviti rabi IKT na srednji šoli ni bilo zaznati regionalno statističnih razlik.

Ključne besede: računalniška in internetna pismenost, e-kompetenca, visoko šolstvo

Uvod

V Sloveniji z različnimi projekti že od leta 1994 spodbujamo uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) v izobraževanju. Prvi tovrstni projekt, *Računalniško opismenjevanje* (RO projekt),¹ je podpiral opremljanje šol in usposabljanje učiteljev za uporabo IKT. Vendar je pri pregledu spletnih strani Ministrstva za šolstvo (MŠŠ)² zaslediti predvsem prizadevanja za opremljanje šol. Z izjemo projekta *E-gradiva*,³ ki spodbuja nastajanje e-vsebin za različna vsebinska in predmetna področja. Nekateri učinki omenjenih projektov so razvidni iz Gerličeve (2010) raziskave. Kakovostni premik na področju uporabe IKT v slovenskem šolstvu nedvomno pomeni projekt *E-šolstvo*,⁴ ki deluje na področju svetovanja in na področju didaktične in tehnične pomoči vzgojno-izobraževalnim zavodom (VIZ) (t. i. e-podpora) ter na področju usposabljanja učiteljev in drugih strokovnih sodelavcev na šoli. Eden od pomembnih ciljev projekta *E-šolstvo* je priprava (in uvedba) standarda e-kompetentnega učitelja, e-kompetentnega računalnikarja ter e-kompetentnega ravnatelja⁵ in prek tega prehod v t. i. *e-kompetentno šolo*, kot jo predvideva projekt *E-šolstvo*.⁶ V skladu s projektom *E-šolstvo* (prav tam), bi e-kompetenten učitelj/ravnatelj razvil šest temeljnih zmožnosti uporabe IKT, in sicer bi:

- bil zmožen kritične uporabe IKT;
- bil zmožen komuniciranja in sodelovanja na daljavo;
- bil zmožen iskanja, zbiranja, obdelovanja in kritične presoje podatkov, informacij in konceptov;
- se zavedal varne rabe spletnih in mobilnih tehnologij, ob upoštevanju pravnih in etičnih načel uporabe in objave informacij;
- znal izdelati, oblikovati ali posodobiti e-gradiva;
- bil zmožen načrtovanja, izvedbe in evalvacije pouka z uporabo IKT.

Kljub številnim naporom glede uvajanja IKT v izobraževanje pa v praksi že nekaj let opažamo, da v visokošolsko izobraževanje iz srednjih šol, kjer postajajo učitelji in ravnatelji vedno bolj e-kompetentni (pomeni, da tudi šole postajajo bolj e-kompetentne), vstopajo študenti s pomanjkljivo računalniško in internetno usposobljenostjo oziroma manj e-usposobljeni oziroma manj e-kompetentni študenti, kar je v nasprotju s prizadevanji EU, o čemer pišemo v nadaljevanju.

E-kompetence maturantov, ki vstopajo v terciarno izobraževanje, so vse prevečkrat omejene le na uporabo različnih socialnih omrežij, kot na primer Facebook, Twitter, My Space. Zaradi tega smo že pred tremi leti v obvezni predmet poslovne šole na 1. bolonjski stopnji, Poslovna informatika, znova uvedli vaje s področja uporabe osnovnih računalniških orodij. Da bi preverili obsežnost problema pomanjkljive računalniške in internetne pismenosti prihajajočih študentov, smo na začetku študijskega leta 2010–2011 opravili raziskavo med prvih vpisanimi študenti dodiplomskega študija poslovne šole. Z raziskavo smo želeli preveriti, kakšno je poznavanje osnovnih računalniških orodij. Zanimalo nas je, ali obstajajo kakšne razlike glede na končano srednješolsko izobraževanje in na regijo, iz katere dijaki prihajajo. Anketiranci prihajajo iz vseh 12 statističnih regij, vendar smo zaradi ugotavljanja učinkov in organizacije projekta⁷ E-šolstvo anketirance razdelili le na dve regiji – vzhod in zahod.⁸ Podrobnejša regijska primerjava bi bila z metodološkega vidika zaradi majhnega odziva anketirancev in njihove razpršenosti neustrezna.

Z raziskavo želimo potrditi naslednje hipoteze:

- H1 *Računalniška pismenost študentov 1. letnika je podpovprečna.*
- H2 *S šol, ki imajo dinamične spletne strani in uporabljajo spletne učilnice, prihajajo računalniško in internetno bolj pismeni študenti.*

- H3 *Obstajajo statistično značilne razlike v računalniški in internetni pismenosti študentov glede na spol.*
- H4 *Obstajajo statistično značilne razlike v pismenosti glede na končano srednjo šolo in regijo.*
- H5 *Mladina veliko pogosteje komunicira prek socialnega omrežja Facebook kot prek e-pošte ali sistemov za neposredno sporočanje. Takšen način komunikacije je bolj prisoten med mlajšimi študenti.*

Raziskava je bila opravljena s pomočjo elektronskega vprašalnika. Zbrane podatke smo obdelali s programom SPSS. Pri tem smo uporabili metode opisne statistike ter korelacijsko analizo. Rezultati so prikazani v preglednicah.

Informacijska družba in e-pismenost

Informacijska družba, družba, temelječa na intenzivni uporabi informacij na vseh področjih družbenega življenja (Chaffey 2007, 185), zahteva računalniško in internetno pismene državljane. Le ustrezno računalniško in internetno pismeni (*e-pismeni*⁹) državljani se bodo sposobni enakopravno vključiti v hitro spreminjajočo se družbo ter ohraniti delovna mesta, katerih narava dela se zaradi intenzivnega uvajanja IKT spreminja. Eurostat¹⁰ vodi podatke o *e-vključenosti*¹¹ (angl. e-inclusion), ki jo ugotavlja na osnovi razširjenosti dostopa in uporabe interneta med prebivalstvom (gospodinjstvi). Tako smo Slovenci leta 2010 na osnovi podatka o e-vključenosti (Eurostat 2011) uvrščeni na raven povprečja držav EU 27 (65 % posameznikov uporablja internet vsaj enkrat na teden). Še leta 2009 smo zaostajali za povprečjem držav EU 27 za 2 odstotni točki (58 % glede na 60 %). Seveda pa še vedno zaostajamo za povprečjem držav EU 15, kjer vsaj enkrat na teden do interneta dostopa 69 % posameznikov (prav tam). Dostop in uporaba interneta sta osnova za uporabo elektronskih storitev (e-storitev), ki jih EU uvršča v skupino kazalnikov za ugotavljanje e-vključenosti posameznega dela populacije.

Uporabe e-storitev si ne moremo predstavljati brez ustrezne ravni e-pismenosti, zato je izboljšanje e-pismenosti kot enega od sedmih področij strategije Evropa 2020, vključeno v evropsko digitalno agendo.¹² Pomembnost e-pismenosti za družbo se kaže tudi v drugih pobudah EU, saj je e-pismenost kot zmožnost uporabe IKT (e-kompetenca) opredeljena kot ena od ključnih kompetenc vseživljenjskega učenja (European Communities 2007; European Commission 2008, 4). E-pismenost se predlaga kot ena od prednostnih nalog evropskih socialnih skladov za obdobje 2014–2020.¹³

Digitalna agenda EU (European Commission 2010) do leta 2013 predvideva pripravo enotnih kazalnikov za merjenje digitalne in medijske usposobljenosti, čeprav Eurostat za preverjanje doseganja ciljev informacijske družbe ter medsebojno primerjavo držav EU že leta spremlja različne kazalnike, ki jih objavlja pod »informacijska družba« (angl. Information Society).¹⁴ Benchmarking Digital Europe 2011–2015 (i2010 High Level Group 2009) predvideva kazalnike na treh stebrih – ponudbe IKT, uporabe IKT in učinkov uporabe IKT. Ugotavljanje uporabe IKT se vrši na dveh skupinah – posamezniki/gospodinjstva ter podjetja. Med obema skupinama uporabnikov se meri način dostopa do interneta. Pri posameznikih/gospodinjstvih se spremlja pogostost uporabe IKT, kjer se za redno uporabo naprave/omrežja ali storitve upošteva vse, ki so te uporabili v zadnjih treh mesecih (i2010 High Level Group 2009, 7). Na vsaki dve leti se spremljajo kazalniki o uporabi IKT za osebno komunikacijo, zabavo, dostop do informacij, civilno in politično sodelovanje, ustvarjalnost, učenje, e-zdravje, urejanje osebnih financ, e-trgovanje, profesionalno delovanje, e-vključenost in e-spretnost (prav tam, 7–8). Med podjetji se spremlja integracija poslovnih procesov, povezanost med dobavitelji in odjemalci, e-trgovanje, odnosi s strankami in varnost transakcij (prav tam, 10–11). V testiranju je tudi kazalnik, vezan na uporabo odprtokodnih rešitev.

*E-spretnosti*¹⁵ (angl. E-skills) oziroma spretnosti uporabe računalnika in interneta ali e-pismenost so ena od najpomembnejših prednostnih nalog informacijske družbe (prav tam, 9). Največkrat se e-spretnosti ugotavljajo z naborom nalog (opravil), ki jih je mogoče opraviti z računalnikom (računalniške spretnosti) ali prek interneta (internetne spretnosti). Primerjavo slovenskih uporabnikov s povprečjem EU prikazujemo v preglednici 1.

Čeprav je pri računalniških spretnostih v Sloveniji večji delež uporabnikov računalnika, ki znajo izvesti 5–6 opravil, pa je skupni delež posameznikov, ki znajo izvesti kakršno koli računalniško opravilo, nižji (61 %) od povprečja EU 27 (64 %) in EU 15 (67 %). Prav tako so slovenski uporabniki manj vešči pri uporabi interneta (70 % uporabnikov zna izvesti eno ali več opravil) od uporabnikov v EU 27 (72 %) in uporabnikov v državah EU 15 (74 %).

Uporaba računalnika in interneta med mladino

RAČUNALNIK IN INTERNET MED 10. IN 24. LETOM

Uporaba računalnika in interneta je med slovenskimi otroki in mladino zelo razširjena. Tako po podatkih SURS¹⁶ iz leta 2010 skorajda

PREGLEDNICA 1 Primerjava e-spretnosti (v odstotkih)

E-spretnosti	EU 27	EU 15	SLO
Na računalniku zna izvesti (2009)* ...	64	67	61
1-2 opravili	14	13	12
3-4 opravila	25	27	21
5-6 opravil	25	27	28
Na internetu zna izvesti (2010) ...	72	74	70
1-2 opravili	32	33	30
3-4 opravila	30	31	28
5-6 opravil	10	10	12

OPOMBE * Zadnji dosegljivi podatki so le za leto 2009.

ni mladega človeka med 10. in 24. letom, ki računalnika še ne bi uporabljal (delež uporabe je nad 99%).¹⁷ Zelo velik je tudi delež redne uporabe¹⁸ računalnika (v skupini med 10. in 14. letom 99,1%, v skupini med 16. in 24. letom pa 98,0%). Velik je tudi delež redne uporabe interneta (96,4% v mlajši skupini in 97,5% v starejši opazovani skupini). Več kot 90% populacije v obeh skupinah (91,0% v skupini od 10 do 14 let in 92,8% v skupini od 16 do 24 let) redno uporablja internet doma. Mladina internet uporablja za različne namene (preglednica 2). Najpogosteje se internet med slovensko mladino uporablja za komunikacijo po e-pošti. Tako v skupini med 16. in 24. letom po e-pošti komunicira kar 91,8% rednih uporabnikov interneta (preglednica 2). Tečaji prek interneta (t.i. online tečaji) med slovensko mladino še niso tako pogosti, čeprav se je delež mladih, ki so se vključili v kakršen koli online tečaj, povečal. Dvakrat (indeks 204,1) oziroma trikrat (indeks 383,1) večji je delež mladih, ki ureja lasten blog, kar je nedvomno posledica uvajanja spletnih dnevnikov (blogov) v pedagoški proces.¹⁹ Kot je iz preglednice 2 razvidno, se je uporaba interneta v obeh starostnih skupinah v zadnjih dveh letih povečala (indeksi nad 100), z izjemo sodelovanja na forumih in v klepetalnicah, v starostni skupini med 10. in 14. letom. Delež mladih, ki sodelujejo na forumih in v klepetalnicah, je tudi med starejšimi mladostniki le za 0,2% večji, kar kaže na to, da ta način komuniciranja, kot bomo videli v nadaljevanju, izgublja na pomenu. Podobno kot komunikacija prek e-pošte.

Kot smo že v praksi opazili, so med mladimi zelo priljubljena socialna omrežja. Delež populacije, ki ima svoj profil na vsaj enem socialnem omrežju, se je od leta 2009 do leta 2010, v starostni skupini od 16 do 24 leta povečal za 12,1% in za 38,6% v starostni skupini osnovnošolcev.²⁰

PREGLEDNICA 2 Uporaba interneta v starostnih skupini od 10. do 14. leta in v skupini od 16. do 24. leta

Namen uporabe	2008 (v odstotkih)		2010 (v odstotkih)		Indeks	
	10.-14.	16.-24.	10.-14.	16.-24.	10.-14.	16.-24.
E-pošta	72,4	83,8	73,8	91,8	101,9	109,5
Sodelovanje na forumih in v klepetalnicah	38,4	50,6	35,0	50,7	91,1	100,2
Branje blogov	21,5	41,1	38,5	52,6	179,1	128,0
Komentiranje blogov	9,4	17,4	31,6	31,1	336,2	178,7
Urejanje lastnega bloga	5,9	7,4	22,6	15,1	383,1	204,1
Za izobraževanje	66,1	73,1	75,1	81,4	113,6	111,4
Opravljanje tečaja online	3,9	6,1	13,7	9,1	351,3	149,2
Spremljanje novic, časopisov, revij	28,1	56,9	30,7	59,2	109,3	104,0

INFORMATIKA V SREDNJIH ŠOLAH

Predmet informatika je vključen v kurikulum slovenskega gimnazijskega in poklicno-tehničnega srednješolskega izobraževanja. Dijaki lahko informatiko izberejo tudi kot izbirni predmet splošne mature (»Maturitetni izpitni katalog« 2009, 60–61).

V srednjem poklicno-tehničnem izobraževanju je informatiki namenjeno 68 ur (Najdič, Podbršček in Osojnik 2007). V skladu z učnim načrtom (prav tam) si dijaki v učnem procesu pridobijo znanja vseh sedmih modulov ECDL²¹ spričevala (prav tam). V prenovljenem programu Ekonomski tehnik predmeta Informatika kot takšnega ni, lahko pa iz ciljev programa razberemo, da se bodo dijaki »usposobili za uporabo sodobne informacijske tehnologije« (prav tam). Vsebine IKT se največkrat vključujejo v modul 1 (Poslovni projekti).

Na gimnazijah je za informatiko kot obvezni predmet predvidenih najmanj 70 ur,²² za izbirni predmet pa 210 ur (Zavod RS za šolstvo 2008a). Dijaki naj bi pri predmetu razvili temeljne digitalne kompetence²³ (prav tam).

Upoštevalo učne načrte srednješolskih programov bi učitelji višjih in visokih šol pričakovali, da bodo na višje in visoke šole (fakultete) prišli e-pismeni študentje (Zavod RS za šolstvo 2008b). Pričakovali bi, da znajo študenti s poljubnim urejevalnikom besedil oblikovati daljše besedilo, na primer seminarsko nalogo, s poljubnim programom za delo s preglednicami izvesti osnovne izračune ter izdelati ustrezen grafikon in informacije predstaviti s poljubnim programom za pripravo elektronskih predstavitev. Namensko uporabljamo izraz »poljubni program«, saj ugotavljamo, da se v našem šolskem prostoru še vse preveč spodbuja in predpostavlja uporaba pisarniške

zbirke ms Office.²⁴ Glede na to, da si večina šolajočih ne more privoščiti šolske različice ms Office za domačo uporabo,²⁵ jih z omejitvijo na uporabo ms Office v šoli silimo v nelegalno uporabo licenčne programske opreme. Rešitev tega problema vidimo v uporabi odprtokodne alternative pisarniške zbirke programov OpenOffice.org,²⁶ ki je lokalizirana v slovenščino. Poleg tega programski paket OpenOffice.org omogoča uporabo večjezičnih različic le z namestitvijo jezikovnega paketa, ne pa, kot je običajno pri drugih zbirkah, z namestitvijo različnih (jezikovnih) različic programov.

RAČUNALNIŠKA IN INTERNETNA PISMENOST NOVINCEV POSLOVNE ŠOLE

Predstavitev vzorca

Anketiranje novincev poslovne šole je potekalo s pomočjo e-vprašalnika,²⁷ ki smo ga v izpolnjevanje posredovali 288 študentom, ki so ob vpisu v začetni letnik navedli svoj e-poštni naslov. Anketiranje je potekalo oktobra 2010. Čeprav se je na anketo v 10 dneh odzvalo le 27,8 %²⁸ k anketi povabljenih, prvič vpisanih študentov, je vzorec po spolu reprezentativen – v vzorec je vključenih 61,3 % žensk. Po podatkih referata se delež žensk v 1. letniku giblje od 64 % do 67 % (visokošolski strokovni in univerzitetni študijski program).

Anketirani študenti prihajajo iz vseh 12 statističnih regij, vendar smo jih za potrebe prispevka (povezava s podporo E-šolstva) združili v 2 regiji – zahod in vzhod. Iz regij, ki so vključene v vzhodni del države, je v raziskavo vključenih 33,8 % anketirancev.

Največ anketiranih študentov prihaja iz štiriletnih srednjih strokovnih šol (52,5 %). Iz splošnih gimnazij prihaja 23,8 % anketirancev, 18,8 % pa iz t.i. programov »3 + 2« ter 5 % iz strokovnih gimnazij. Struktura anketirancev je vezana na vpisane pogoje študijskega programa – 73,8 % anketiranih študentov študira na visokošolskem strokovnem študijskem programu, za katerega se, kot vstopni pogoj za vpis, zahteva opravljena poklicna ali splošna matura, 26,3 % pa na univerzitetnem študijskem programu, kjer mora kandidat za študij imeti opravljeno maturo ali poklicno maturo in izpit iz dodatnega maturitetnega predmeta. Povprečni anketiranec je star 21 let ($SD = 3,2$), s čimer lahko delno pojasnimo nižji odziv anketirancev, saj se nekateri študenti v 1. letnik pogosto vpisujejo le zaradi statusa študenta, ki prinaša številne ugodnosti.

Uporaba IKT na srednjih šolah anketirancev

V raziskavi nas je zanimala opremljenost srednje šole s spletno stranjo in uporaba spletnih učilnic na srednji šoli, ki so jo anketiranci

PREGLEDNICA 3 Spletna stran in spletna učilnica (v odstotkih)

Postavka	Vzhod*	Zahod**
Spletna stran		
Nima spletne strani	3,7	3,8
Ima statično spletno stran	48,1	41,5
Ima dinamično spletno stran	48,1	54,7
Spletna učilnica		
Ne vem, kaj je to	33,3	49,1
Smo jo imeli, vendar je učitelji niso uporabljali	33,3	28,3
Smo jo uporabljali pri posameznih predmetih	25,9	20,8
Smo jo uporabljali pri večini predmetov	7,4	1,9

OPOMBE * $n = 27$; ** $n = 53$.

končali. Podatkov, prikazanih v preglednici 3, sicer ne moremo jemati kot prikaz realnega stanja v slovenskih srednjih šolah, so pa podatki zanimivi z vidika izkušenj, ki so jih dijaki prinesli iz srednje šole. Na šolah z dinamičnimi spletnimi stranmi so dijaki že imeli izkušnjo s spletno učilnico (statistično značilna povezanost; koeficient 0,28, sig. = 0,01). Ti študenti tudi svoje sposobnosti ocenjujejo više od študentov, ki prihajajo iz šol, kjer se IKT ne uporablja tako učinkovito, zaradi česar lahko sprejmemo trditev (H2), da iz šol, ki imajo dinamične spletne strani in uporabljajo spletne učilnice, prihajajo računalniško in internetno bolj pismeni študenti.

Uporaba računalniških orodij

V raziskavi smo preverili sposobnost uporabe osnovnih računalniških orodij – urejevalnika besedil, urejevalnika razpredelnic, programa za pripravo elektronskih prosojnic (e-prosojnic) in programa za odjem e-pošte. Anketirancem smo ponudili različna opravila, ki jih je mogoče opraviti s posamezno skupino programov. Tako smo za urejevalnik besedil predvideli 28 opravil, za urejevalnik preglednic 20 opravil, za program za pripravo e-predstavitev 10 opravil in za program za odjem e-pošte 7 opravil. Naj poudarimo, da so vsa predvidena opravila osnovna (temeljna) in naj bi jih dijaki spoznali že v srednji šoli.²⁹ V našo raziskavo torej nismo vključili (zahtevnejših) opravil, ki jih spremlja Eurostat in smo jih predstavili v poglavju 2. Pri vsakem ponujenem opravilu so anketiranci lahko izbrali med tremi možnostmi »Ne znam (1)«, »Sem že delal/-a, vendar pozabil/-a (2)« in »Znam (3)«. Sešteli smo vrednosti in anketirance glede na njihove sposobnosti (e-spretnosti), razvrstili v 5 enakovrednih razredov – v 1. razred (ocena 1) so tako prišli anketiranci, katerih računalniška pismenost je bila v primerjavi s kolegi najnižje ocenjena (opraviti

znajo najmanj opravil), v razred 5 (ocena 5) pa so bili uvrščeni anketiranci, ki izkazujejo najvišjo raven pismenosti (znajo opraviti največ opravil). Razvrstitev seveda temelji na subjektivni oceni anketirancev, kot temeljijo tudi ocene e-spretnosti, ki jih spremlja EV.

Pri tem bi želeli podati še komentar k presoji dobljenih razvrstitev. Ker so anketiranci svoje sposobnosti presojali na 3-stopenjski lestvici,³⁰ bi na primer anketiranec, pri urejevalniku besedil, kjer je presojal poznavanje 28. opravil in ne zna opraviti ničesar, dosegel 28 točk. Anketiranec, ki zna opraviti vsa opravila, predvidena tudi z učnim načrtom srednjih šol (ocena 3), pa bi lahko dosegel 84 točk. Izračunov povprečja v tako izpeljanih razredih ne moremo obravnavati kot običajno povprečje, saj so na primer v razred 3 uvrščeni anketiranci, ki so opravila znali opraviti in so to pozabili oziroma je obseg opravil, ki jih znajo opraviti precej ozek. Torej uvrstitev v razred 3 ne odraža povprečno pismenega uporabnika. Povprečne ocene 4 dosegajo anketiranci, ki na primer, znajo opraviti polovico predvidenih opravil, polovico opravil pa so znali opraviti, vendar pozabili, oziroma znajo opraviti 2/3 opravil, 1/3 opravil pa ne znajo izvesti.

Povprečne vrednosti ocen sposobnosti uporabe računalniških orodij prikazujemo v preglednici 4.

Poleg ocen posameznih računalniških orodij so anketiranci podali še splošno oceno sposobnosti uporabe računalnika. Kot vidimo iz preglednice 4, anketiranci svoje sposobnosti v povprečju ocenjujejo z oceno 3,6. Najvišje so ocenili uporabo programa za pripravo e-prosojnic (4,2). Vse ocene so subjektivne, vendar lahko vidimo, da so anketiranci podali kar relativno primerljivo splošno oceno. Naš izračun povprečne ocene (ponderirano povprečje posameznih povprečij – 3,8) je celo višji od splošne povprečne ocene študentov (3,6), kar pomeni, da anketiranci svojih splošnih sposobnosti niso precejnjevali. Kot je razvidno iz preglednice 4, je povprečna sposobnost uporabe računalnika komaj kaj nad povprečjem, predvsem glede na to, da smo v anketi zajeli le osnovna (temeljna) opravila, ki jih je mogoče izvesti s posameznimi programi in, kot smo pojasnili, so v 3. razred razvrščeni anketiranci, ki so nekoč znali izvesti posamezno opravilo, zdaj pa tega ne znajo več, kar pomeni, da so e-nepismeni. Tako bi od anketirancev pričakovali višje povprečne ocene, vsaj nad 4. Zaradi tega trditev (H1), da je računalniška pismenost študentov 1. letnika podpovprečna, sprejemamo.

Kot smo pričakovali, anketiranci najpogosteje uporabljajo programe iz pisarniške zbirke ms Office.³¹ Le po en anketiranec uporablja OpenOffice.org in zbirko iWork.³² Je pa opaziti težave pri razpoznavanju namembnosti programov, saj so nekateri anketiranci za

PREGLEDNICA 4 Sposobnost uporabe računalnika

Program	M
Urejevalnik besedil	4,1
Urejevalnik preglednic	3,3
Program za pripravo elektronskih preglednic	4,2
Program za odjem e-pošte	3,7
Povprečna ocena (ponderirano povprečje)	3,8
Splošna ocena sposobnosti uporabe računalnika	3,6

PREGLEDNICA 5 Delež ocen 4 in 5 po srednjih šolah (v odstotkih)

Srednja šola	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Splošna gimnazija	52,7	79,0	42,1	84,2	57,9
Strokovna gimnazija	100,0	100,0	75,0	100,0	50,0
4-letna strokovna šola	42,8	71,4	38,1	73,8	54,8
Program 3+2	53,3	73,0	66,6	73,8	53,3
Skupaj	50,0	75,1	46,3	77,6	55,0

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) splošna ocena, (2) Word, (3) Excel, (4) PowerPoint, (5) E-pošta.

program, ki ga uporabljajo za urejanje preglednic, navedli PowerPoint ali Word (10 % odgovorov). Težave je opaziti tudi pri razumevanju pojma »program za odjem e-pošte«, saj so anketiranci večinoma navajali spletne rešitve (Gmail,³³ Hotmail³⁴).

Od študentov bi pričakovali, da so iz srednje šole prinesli vsaj osnovna znanja, ki so potrebna za pripravo seminarskih nalog. Tako pa na primer 41,3 % anketirancev ne zna izdelati avtomatskega kazala v Wordu, 31,3 % jih ne zna pripraviti seznama slik/preglednic ter skoraj polovica anketirancev (48,8 %) ne zna vstaviti sprotne opombe. Vse to so dejavnosti, ki so v uporabi pri pripravi seminarske naloge in naj bi jih dijaki znali izvesti. Neznanje vstavljanja kazal in seznamov preseneča, saj jih kar 76,3 % meni, da znajo uporabljati sloge, ki so osnova za pripravo kazal in seznamov.

V nadaljevanju smo raziskovali, ali obstajajo razlike v pismenosti študentov glede na končano srednjo šolo. V preglednici 5 prikazujemo deleže anketirancev, ki so svoje spretnosti ocenili z ocenami 4 in 5.

Svoje sposobnosti so najvišje ocenjevali študenti, ki prihajajo iz strokovnih gimnazij. Za maturante teh šol bi lahko rekli, da izkazujejo nadpovprečno računalniško pismenost in so e-kompetentni, čeprav te trditve zaradi nizkega vzorca³⁵ nikakor ne moremo postaviti. Poskušali smo ugotoviti, ali obstajajo kakšne statistično značilne razlike glede na regijo, iz katere prihajajo anketiranci. Tudi teh (sta-

PREGLEDNICA 6 Medsebojna povezanost spremenljivk

Spremenljivka	1.	2.	3.	4.
1. Urejevalnik besedil				
2. Urejevalnik razpredelnic	0,72**			
3. Priprava e-prosojnic	0,60**	0,41**		
4. Odjemalec e-pošte	0,72**	0,56**	0,32**	
5. Sposobnost uporabe računalnika	0,64**	0,51**	0,44**	0,47**
6. Starost			-0,42**	

OPOMBE ** Statistično značilna korelacija pri $p = 0,01$.

tistično značilnih) razlik zaradi relativno nizkega odziva anketirancev in razpršenosti anketirancev po šolah in regijah nismo ugotovili. Tako trditve (H4), da obstajajo statistično značilne *razlike v pismenosti glede na končano srednjo šolo in regijo, ne moremo sprejeti*.

Preverili smo še, ali obstajajo statistično značilne povezave med številom poznavanja opravil v posameznih programih in nekaterimi drugimi proučevanimi spremenljivkami (preglednica 6). Kot je razvidno iz preglednice 6, je število opravil, ki jih študenti znajo izvesti v posameznem programu, medsebojno povezano – študenti, ki znajo dobro uporabljati en program, so večji uporabe tudi drugih programov.

Čeprav je bilo leta 2003 v raziskavi med slovenskimi devetošolci ugotovljeno, da dečki pogosteje uporabljajo računalnik (Podovšovnik Axelsson 2009,189), v naši raziskavi nismo ugotovili statistično značilnih povezav med sposobnostjo uporabe računalnika in spolom. Tako da trditve (H3), da *obstajajo statistično značilne razlike v pismenosti študentov glede na spol, ne moremo sprejeti*.

S starostjo pa je bila ugotovljena le ena statistično značilna korelacija, in sicer mlajši študenti znajo izvesti več opravil v programu za pripravo e-prosojnic (-0,42 v preglednici 6).

NAČIN KOMUNICIRANJA

Komunikacija je pomembna sestavina izobraževalnega procesa, tudi ko se v pedagoški proces uvaja IKT (Fee 2009, 86). Seveda je za informacijsko družbo pomemben predvsem način komunikacije, podprt z IKT. V anketi smo študentom v presojo ponudili šest različnih načinov (poti) komuniciranja, katerih pogostost uporabe pri komunikaciji s prijatelji so ocenjevali na 5-stopenjski lestvici.³⁶

Že pri predstavitvi podatkov surs o uporabi interneta med mladimi (preglednica 2) smo opozorili, da se iz leta v leto povečuje delež uporabnikov interneta za druge storitve, ne pa za, na primer, komuniciranje prek forumov in klepetalnic. Pri opazovanju študentov v

PREGLEDNICA 7 Pogostost komuniciranja

Način komuniciranja	(1)	(2)	(3)
E-pošta	2,6	11,3	3,8
Objave na Facebook zidu	3,1	18,8	20,0
Facebook sporočilni sistem	2,9	22,5	15,0
Programi za neposredno sporočanja (npr. msn, Skype)	2,5	31,3	8,8
Mobilni telefon	4,7	0,0	75,0
Oseбно	4,6	1,3	67,5

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) m, (2) ne komunicira (v odstotkih), (3) redno (v odstotkih).

praksi smo opazili, da so za študente zanimiva predvsem socialna omrežja. Večanje deleža uporabnikov socialnih omrežij je zaznal tudi SURS, po podatkih katerega je leta 2010 76,8% mladih od 16. do 24. leta imelo svoj profil na vsaj enem socialnem omrežju.

Zanimivo je, da je komunikacija prek mobilnega telefona najbolj priljubljen način komuniciranja anketiranih študentov. Kar 75,0% anketirancev mobilni telefon redno uporablja za komunikacijo s prijatelji, nikogar pa ni, ki tega načina komunikacije ne bi uporabljal (preglednica 7). Preseneča podatek, da 1,3% anketirancev s prijatelji sploh ne komunicira osebno. E-pošta se ne uporablja za redno komunikacijo, čeprav je po podatkih SURS to najpogosteje uporabljena internetna storitev (preglednica 2).

Raziskava medsebojne odvisnosti posameznih spremenljivk je pokazala statistično značilno povezanost med starostjo in pisanjem objav na Facebook zid. Starost je v statistično značilni povezavi tudi s Facebook sporočilnim sistemom (-0,29). Obe spremenljivki uporabe Facebooka (pisanje objav na Facebook zid in uporaba Facebook sporočilnega sistema) sta medsebojno, statistično značilno, močno pozitivno medsebojno povezani (0,67). Trdimo lahko, da je komunikacija prek spletnega omrežja Facebook pogostejša predvsem med mlajšimi anketiranci (korelacijski koeficient -0,38). Mlajši anketirani študenti imajo na omrežju Facebook tudi večje število prijateljev kot starejši kolegi (-0,25).

Zaradi tega lahko našo trditev (H5), da *mladina veliko pogosteje komunicira prek socialnega omrežja Facebook kot prek e-pošte ali sistemov za neposredno sporočanje ter da je takšen način komunikacije bolj prisoten med mlajšimi študenti*, sprejmemo.

Uporaba mobilnega telefona je statistično značilno povezana s starostjo – mlajši anketiranci mobilni telefon uporabljajo pogosteje (-0,35). Zanimivo, da ženske pogosteje uporabljajo e-pošto kot moški (-0,24), prav tako pogosteje pišejo na Facebook zid (0,24). Obe

povezavi sta statistično značilni. Še ena ugotovitev, ki na proučevanem vzorcu odpravlja razlike med spoloma, ki so jo ugotovljale nekatere druge raziskave med slovensko mladino (Podovšovnik Axelsson 2009; Činkole in Brečko 2010).

Sklepna razmišljanja

E-kompetenca postaja vse pomembnejša za enakopravno vključenost državljanov v informacijsko družbo, zaradi česar je e-kompetenca kot prednostna naloga vključena v številne evropske pobude, raziskovalci in statistični uradi pa spremljajo podatke o e-vključenosti (izključenosti) posameznih delov populacije ter ugotavljajo vzroke za razhajanja. Veliko napora je vložena tudi na področju oblikovanja kazalnikov za spremljanja informacijske družbe, tako na področju ponudbe, uporabe, kot na področju učinkov uporabe IKT. S prispevkom smo želeli raziskati nekatere učinke projektov za spodbujanje uporabe IKT v slovenskem šolstvu. Pričakovali bi, da se naporji za vzpostavitev e-kompetentne šole kažejo tudi v e-kompetentnih maturantih, ki takšne šole zapuščajo in se vključujejo v terciarno izobraževanje. Res je, da smo raziskavo naredili le na vzorcu prvič vpisanih študentov 1. letnika poslovne šole, vendar nam je obdelava rezultatov dala nekaj zanimivih rezultatov. Zanimivi pa so tudi statistični podatki o digitalni vključenosti in e-pismenosti slovenskega prebivalstva, predvsem mladih (podatki Eurostata in surs).

Medtem ko se Slovenija glede e-vključenosti v letu 2010 uvršča med povprečje držav EU-27, pa še vedno zaostajamo za vodilno petnajsterico držav EU. Kljub primerljivi e-vključenosti slovenskih prebivalcev pa podatki Eurostata kažejo zaostajanje slovenskih uporabnikov računalnika in interneta v usposobljenosti uporabe računalnika in interneta za državljani EU-27 in EU-15 (preglednica 1). Dostop do interneta in deklarativna uporaba računalnika in interneta tako ne kaže dejanske usposobljenosti za uporabo računalnika in interneta.

Slovensko povprečje uporabnikov računalnika in interneta je visoko predvsem na račun mladine (od 14. do 24. leta), saj so v tej skupini posamezniki, ki še niso uporabljali računalnika in interneta, zelo redki. Čeprav surs med redne uporabnike uvršča tiste, ki so napravo/omrežje/storitve uporabljali v zadnjih treh mesecih, je iz statističnih podatkov razvidno, da večina teh uporabnikov (čez 80 % oziroma čez 90 % med mladimi) internet uporablja skoraj vsak dan. Najpogosteje uporabljena storitev interneta, tako v celotni slovenski populaciji, kot med mladimi, je e-pošta, čeprav je naša raziskava, izvedena med prvič vpisanimi študenti 1. letnika, pokazala, da je komu-

nikacija prek e-pošte in komunikacija prek sistemov za neposredno sporočanje najmanj priljubljen način komuniciranja. Mladina najpogosteje komunicira prek mobilnega telefona. Ta podatek je predvsem pomemben za razvijalce e-vsebin (tudi izobraževalnih), ki naj ponudijo čim več vsebin ravno prek mobilnega telefona.

Raziskava na vzorcu študentov poslovne šole je pokazala, da študenti dosegajo podpopprečno raven e-pismenosti, kar upravičuje našo odločitev o vnovični uvrstitvi računalniškega opismenjevanja v izvedbeni načrt poslovne informatike.

Raziskava je pokazala, da mladina najraje komunicira predvsem prek socialnega omrežja Facebook. Zanimivost naše raziskave je, da nismo ugotovili statistično značilnih povezav s spolom, kar na primer ugotavljata raziskavi Podovšovnik Axelsson (2009) ter raziskava Činkole in Brečko (2010). Obe raziskavi pri uporabi IKT dajeta prednost moškim.

Na vzorcu srednjih šol, ki so jih obiskovali anketirani študenti, smo dokazali pozitiven vpliv intenzivne rabe IKT na srednji šoli na računalniško in internetno pismenost dijakov, kar odgovarja na vprašanje, zastavljeno v naslovu prispevka – le iz šol, ki si prizadevajo za intenzivno in učinkovito rabo IKT (t. i. e-kompetentne šole), bodo prihajali tudi e-kompetentni maturanti, kar pomeni, da bi to lahko bil eden od kriterijev za ugotavljanje učinkov projekta E-šolstvo po koncu projekta leta 2013.

Naš prispevek nikakor ni bil mišljen kot kritika srednješolskih programov, temveč bolj kot razmislek in prispevek k skupnim naprom za intenzivnejše in učinkovitejše usposabljanje mladine pri uporabi različnih računalniških orodij. Le tako bomo k e-kompetentni šoli, e-kompetentnemu ravnatelju, učitelju in računalnikarju dodali še e-kompetentnega maturanta (študenta), torej državljana, ki bo lahko enakopravno sodeloval in deloval v družbi znanja.

V prihodnje bi bilo zanimivo raziskavo ponoviti še na drugih poslovnih šolah, pa tudi na šolah iz drugih študijskih področij, predvsem pa na večjem vzorcu. Na takšen način bi lahko zasledovali dogajanje na področju e-pismenosti in sprejemali ukrepe za njeno izboljšanje.

Opombe

1. [Http://ro.sio.si/programro.html](http://ro.sio.si/programro.html).
2. [Http://www.mss.gov.si/si/solstvo/ikt_v_solstvu/](http://www.mss.gov.si/si/solstvo/ikt_v_solstvu/).
3. [Http://www.mss.gov.si/si/solstvo/ikt_v_solstvu/e_gradiva/](http://www.mss.gov.si/si/solstvo/ikt_v_solstvu/e_gradiva/).
4. Projekt E-šolstvo za obdobje 2008–2013, glej http://www.sio.si/sio/projekti/e_solstvo.html.

5. [Http://www.sio.si/sio/projekti/e_solstvo/projekt_e_kompetentni_ucitelj.html](http://www.sio.si/sio/projekti/e_solstvo/projekt_e_kompetentni_ucitelj.html).
6. [Http://www.sio.si/sio/projekti/e_solstvo/opis_e_kompetenc/struktura_pridobivanja_e_kompetenc.html](http://www.sio.si/sio/projekti/e_solstvo/opis_e_kompetenc/struktura_pridobivanja_e_kompetenc.html).
7. E-podpora v okviru projekta E-šolstvo se vrši ločeno za vzhodni del Slovenije (prijavitelj projekta je Pia, d. o. o., iz Velenja) in za zahodni del (prijavitelj projekta je Kopo, d. o. o., Nova Gorica). Več o konzorcijskih partnerjih na http://www.sio.si/sio/projekti/e_solstvo/konzorcijski_partnerji.html.
8. V zahodno regijo so uvrščene naslednje statistične regije: notranje-kraška, goriška, obalno-kraška regija, osrednje-slovenska in gorenjska regija, v vzhodno regijo pa: pomurska, podravska, koroška, savinjska, zasavska, spodnje posavska regija in jugovzhodna Slovenija.
9. Nekateri za sposobnosti uporabe računalnika in interneta uporabljajo tudi pojem digitalna pismenost.
10. [Http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Information_society_introduced](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Information_society_introduced).
11. V uporabi je tudi pojem digitalna vključenost, ki izhaja iz digitalne kompetence. Islovar digitalno kompetenco opredeli kot »znanje, spretnosti, in motivi, ki so potrebni za učinkovito izvršitev določene naloge ali rešitev problema z uporabo informacijske tehnologije«.
12. [Https://ec.europa.eu/digital-agenda/](https://ec.europa.eu/digital-agenda/).
13. [Http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/fiche-dae.cfm?action_id=215&pillar_id=48&action=Action%2057%3A%20Make%20digital%20literacy%20and%20competences%20a%20priority%20for%20the%20ESF](http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/fiche-dae.cfm?action_id=215&pillar_id=48&action=Action%2057%3A%20Make%20digital%20literacy%20and%20competences%20a%20priority%20for%20the%20ESF).
14. [Http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/information_society/data/main_tables](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/information_society/data/main_tables).
15. V nabor *računalniških spretnosti* so vključena naslednja opravila: a) kopiranje ali premikanje datoteke ali mape, b) uporaba »kopiraj« in »prilepi« za podvajanje ali premikanje podatkov znotraj dokumenta, c) uporaba osnovnih aritmetičnih formul v programu za delo s preglednicami, d) stisnjenje datoteke (zip), e) namestitev novih naprav, f) izdelava računalniškega programa s poljubnim programskih jezikom. V nabor *internetnih spretnosti* pa so vključena opravila: a) uporaba iskalnikov za iskanje informacij, b) pošiljanje e-poštnih sporočil s pripenko (npr. dokumentom ali sliko), c) objava sporočil v klepetalnicah, forumih ali novičarskih skupinah, d) uporaba interneta za telefoniranje, e) uporaba P2P za izmenjavo datotek (glasbe filmov idr.), f) izdelava spletne strani (European Commission 2008, 5.)
16. [Http://www.stat.si/tema_ekonomsko_infidruzba_informacijsko.asp](http://www.stat.si/tema_ekonomsko_infidruzba_informacijsko.asp).
17. Podobne rezultate kaže tudi raziskava iz projekta »Evalvacija stanja ter ukrepi za izboljšanje IKT pismenosti«, ki ugotavlja, da je delež

- 15-letnikov, ki ne uporabljajo računalnik zelo majhen – le 0,4 % (Vehovar, Brečko in Prevodnik 2008, 84).
18. Uporaba v zadnjih treh mesecih.
 19. V katalogu storitev e-šolstva najdemo seminar »Sodelovalno delo v spletniku (blogu)«, glej http://www.sio.si/sio/izobrazevanje/katalog_storitev_e_solstva.html.
 20. V letu 2009 je v starostni skupini med 10. in 14 letom svoj profil imelo 51,1 % otrok ter 68,5 % v starostni skupini med 16. in 24. letom. V letu 2010 pa se je delež povečal na 70,8 % v mlajši skupini in na 76,8 % v starejši skupini (glej http://www.stat.si/tema_ekonomsko_infdruzba_informacijsko.asp).
 21. Evropsko računalniško spričevalo (angl. ECDL – European Computer Driving Licence) – <http://www.ecdl.si/>.
 22. V ekonomskih gimnazijah dijaki izberejo najmanj dva sklopa (običajno tri) po 35 ur (Zavod RS za šolstvo 2008b).
 23. V učnih načrtih informatike za gimnazije se uporablja pojem digitalne kompetence, ki jih mi opredeljujemo za e-kompetence oziroma za e-pismenost.
 24. [Http://www.microsoft.com/](http://www.microsoft.com/).
 25. Microsoft zbirko ms Office Home and Students 2010 prodaja za 139 evrov, medtem ko je programski paket prek spletne trgovine <http://www.mimovrste.com/> mogoče nabaviti za 95,11 evra (kot uradno ceno navajajo 106,15 evra), kar pa je za večino uporabnikov kar precejšen strošek.
 26. [Http://sl.openoffice.org/](http://sl.openoffice.org/).
 27. Pri pripravi in distribuciji vprašalnika smo uporabili odprtokodno rešitev LimeSurvey (<http://www.limesurvey.org/>).
 28. Na majhen odziv so vplivali neveljavni e-poštni naslovi nekaterih študentov in vpis študentov zaradi pridobitve/ohranitve statusa študenta (t. i. navidezni vpisi).
 29. Na primer nastavitve strani, oblikovanje pisave, delo s slogi, izdelava kazala ali pripenjanje pripanke k e-poštnemu sporočilu ipd.
 30. »Ne znam (1)«, »Sem že delal/-a, vendar pozabil/-a (2)« in »Znam (3)«.
 31. 96,3 % anketirancev za urejanje besedil uporablja program ms Word.
 32. [Http://www.apple.com/iwork/](http://www.apple.com/iwork/).
 33. [Http://www.gmail.com/](http://www.gmail.com/).
 34. [Http://www.hotmail.com/](http://www.hotmail.com/).
 35. Iz strokovnih gimnazij prihaja le 5 % anketiranih študentov.
 36. 1 = ne komunicira, 5 = komunicira redno.

Literatura

- Chaffey, D. 2007. *E-Business and E-Commerce Management: Strategy, Implementation and Practice*. 3. izd. Harlow: Prentice Hall.

- Činkole, T., in B. Brečko. 2010. »Šolajoči in IKT 2010.« http://ikt.ris.org/uploadi/editor/1271231080solajoci3_report.pdf
- European Communities. 2007. *Key Competences for Lifelong Learning: European Reference Framework*. http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/l1-learning/keycomp_en.pdf
- European Commission. 2008. "European Commission Working Paper and Recommendations from Digital Literacy High-Level Expert Group." e-Inclusion Ministerial Conference & Expo, 30th November–2nd December, Vienna, Austria. http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/digital_literacy/digital_literacy_review.pdf
- Eurostat. 2011. »Information Society Statistics.« http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/information_society/data/database.
- Fee, K. 2009. *Delivering E-Learning: A Complete Strategy for Design, Application, and Assessment*. Philadelphia, PA: Kogan Page.
- Gerlič, I. 2010. »Stanje in trendi informacijsko komunikacijske tehnologije (IKT) v slovenskih srednjih šolah.« Projekt informatizacija slovenskega šolstva, Univerza v Mariboru.
- i2010 High Level Group. 2009. "Benchmarking Digital Europe 2011–2015: A Conceptual Framework." http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/benchmarking_digital_europe_2011-2015.pdf
- »Maturitetni izpitni katalog za splošno maturo leta 2011.« 2009. Državna komisija za splošno maturo, Ljubljana.
- Najdič, F., M. Podbršček in V. Osojnik. 2007. "PTI – katalog znanja: Informatika. Žavod rs za šolstvo, Ljubljana.
- Podovšovnik Axelsson, E. 2009. *Socialno-psihološki faktorji in družbene determinante računalniške in internetne pismenosti med slovenskimi osnovnošolskimi maturanti*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- Vehovar, V., B. N. Brečko in K. Prevodnik. 2008. »Evalvacija stanja ter ukrepi za izboljšanje IKT pismenosti.« Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Zavod rs za šolstvo. 2008a. »Učni načrt: informatika; gimnazija, splošna, klasična, strokovna; obvezni predmet (70 ur), izbirni predmet (210 ur), matura (70 + 210 ur).« Zavod rs za šolstvo, Ljubljana. http://www.mss.gov.si/fileadmin/mss.gov.si/pageuploads/podrocje/ss/programi/2008/Gimnazije/UN_INFORMATIKA_gimn.pdf
- Zavod rs za šolstvo. 2008b. »Učni načrt: poslovna informatika; gimnazija, ekonomska gimnazija, obvezni in izbirni predmet (105, 70, 35 ur).« Zavod rs za šolstvo, Ljubljana. http://www.mss.gov.si/fileadmin/mss.gov.si/pageuploads/podrocje/ss/programi/2008/Gimnazije/UN_POSLOVNA_INFORMATIKA_gimn.pdf

Abstracts

Market Branding of Slovenian Gazelles

Gabrijel Devetak and Riko Novak

The purpose of the article is to show the global marketing activities, guidelines and management decisions for international business of Slovenian gazelles. The survey was conducted on a sample of 230-s Slovenian gazelles that have been included in the list of 500 fastest growing companies in Slovenia in previous years (2007, 2008, 2009 and 2010). They are also involved in the selection of 'Best Fast Growing Company or a Gazelle.' Slovenian gazelles use the internationalization for many reasons (saturation of the domestic market, lack of demand in the domestic market, etc.). Findings presented in this article may serve Slovenian gazelle in the decision of how to enter a foreign market, in the selection of the initial steps and the comparison of the existing market models used in the company.

Key words: globalization, gazelles, management, marketing activities

Management 7 (2): 191–204

Management Standards Integration in Service Providing Organizations

Anton Peršič and Mirko Markič

The purpose of the paper is to define key leadership models, to recognize advantages and benefits, and define influence factors of business success on leadership systems integration in service providing organizations in Slovenia. We use quantitative research with frequent analysis complex questions to present and analyse some factors of leadership standards and build a new regression leadership model of organization. We have sent the questionnaire to 89 organizations, all with certificate system of leadership quality ISO 9001 from the field service providing organizations in Slovenia – fields of banking and insurance, consulting and engineering organizations, trade organizations, public municipal services, power distribution organizations and municipalities. The results of the research confirm that the factors of business success are related to the implementation of the appropriate standards and leadership models. The results are intended for those larger organizations, which strive for business excellent performance improvement and corporate social responsibility (for example, model EFQM).

Key words: social responsibility, integration, quality, model EFQM, business success

Management 7 (2): 205–220

The Development of Communication and Leading Competences among the Leaders of Technical Expertise

Mojca Jermaniš

A leader holds an important role in the communication process. His/her way of passing information and of communication continuously influences the employees as it streams their behaviour and builds mutual trust. The purpose of this article is to show the development of communication and leading competences for mid-level leaders. Furthermore, the article defines specific competences and their importance for the efficient management of staff. 152 mid-level leaders working for an automotive company – a worldwide automotive supplier – were involved in the research. They completed the education programme for mid-level leaders. Descriptive statistical techniques and factor analysis were used for data processing.

Key words: communication, leading, education, competences

Management 7 (2): 221–235

Analysis of the Implementation of the Strategy for a Development of Non-Governmental Organisations in Slovenia

Bojan Mevlja

The purpose of the article is to examine whether the Strategy for a Systemic Development of non-governmental organisations in Slovenia is being implemented in line with the plans as set forth by its authors. The quantitative research conducted in 2010 is based on a questionnaire, which was sent to non-governmental organisations that took part in the strategic conference within the strategy preparation process and were actively involved in its formation. We have ascertained that the strategy is not being implemented effectively. Since the execution of this strategy influences the entire sector and, consequently, all non-governmental organisations, the present article will contribute to the development of the non-governmental sector in Slovenia. The article also presents suggestions for changes in the field of systemic changes necessary to realise the strategy in the future.

Key words: non-governmental organisations, strategy, research, implementation, survey, development

Management 7 (2): 237–252

**From an e-Competent School to an e-Competent
Secondary School Graduate?**

Viktorija Florjančič

Despite efforts in introducing modern technologies in pre-university education, faculties have been noticing a lack of computer and internet usage skills. Beside the presentation of statistical data, the paper presents results of a research on basic software use upon enrolment in a higher education institution. Research has shown that students rate their computer skills higher if their secondary school has a dynamic web site and if they used an e-classroom at school. The survey presented no statistically significant differences in literacy related to gender. Similarly, we found no regional statistically significant differences related to effective ICT usage in secondary schools.

Key words: computer and internet literacy, e-competence,
higher education

Management 7 (2): 253–269

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

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

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

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

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

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

Bibliografski sklici in seznam uporabljen literature. Pri navajanju bibliografskih sklicev med besedilom se zapišejo samo priimek avtorja oz. avtorjev, letnica izida dela in številka strani oz. obseg strani, npr. (Gomezelj Omerzel, Biloslavo in Trnavčević 2010, 14–15). Vsakemu bibliografskemu sklicu v besedilu naj ustreza navedba dela

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

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

Anderson Analytics. 2007. »Brands and Countries.« <http://www.andersonanalytics.com/reports/BrandAndCountries.pdf>

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

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

Kim, J., S. J. Lee, and G. Marschke. 2005. »The Influence of University Research on Industrial Innovation.« NBER Working Paper Series 11447, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.

Mumby, D., in R. Clair. 1998. »Organizational Discourse.« V *Discourse as Social Interaction*, ur. T. A. van Dijk, 181–205. London: Sage. University of Chicago Press. 2010. *The Chicago Manual of Style*. 16. izd. Chicago in London: University of Chicago Press.

Oddaja članka. Članek se pripravi v programu ms Word ali L^AT_EX, shrani v datoteko, katere ime naj bo priimek prvega avtorja (npr. Novak.doc), in se pošlje na elektronski naslov mng@fm-kp.si.

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



Information in English is available online at www.mng.fm-kp.si



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