

R

Revija
Journal of

U

univerzalno
Universal

O

odličnost
Excellence

September 2015
Letnik IV, številka 3
ISSN 2232-5204



Fakulteta za
organizacijske študije
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204.

Izdajatelj: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.

Glavni in odgovorni urednik: Boris Bukovec.

Uredniški odbor:

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

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

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

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

Kazalo

Živko Bergant

Nekatere zablode v poslovnih financah 69

Alojz Gorše

Stalno izboljševanje kakovosti kot pomemben dejavnik strategij inovativnosti in vitkosti 79

Marija Turnšek Mikačič

The effect of career planning education 92

Milan Simončič

Zakaj in kako biti družbeno odgovoren? 110

Robert Vodopivec, Beti Godnič

Kakovost storitev in vloga ljudi 130

Dodatek

Dušan Leška

Formation of regional level of self-government in the process of transformation in Slovakia A1

Viera Žúborová

Buzzwords in politics? A12

Bojan Tomšič, Jernej Tomšič, Jure Tomšič

Sistem vodenja kakovosti v storitvenih organizacijah zdravstvenega varstva A31

Nekatere zablode v poslovnih financah

Dr. Živko Bergant*

Visoka šola za računovodstvo, Stegne 21c, 1000 Ljubljana, Slovenija
zivko.bergant@siol.net

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Katere so temeljne pomanjkljivosti sodobnih poslovnih financ v strokovni literaturi in tudi v praksi, glede plačilne sposobnosti podjetij?

Namen: Namen prispevka je pokazati slabosti teorije poslovnih financ, ki vplivajo na prakso v podjetjih in bankah. Obravnava zlasti informacije o plačilni sposobnosti podjetja od kazalnikov likvidnosti in obratnega kapitala do kapitalске ustreznosti podjetja in optimalne strukture financiranja.

Metoda: Analiza posameznih teoretičnih področij finančnega menedžmenta in njihova kritična presoja.

Rezultati: Raziskava daje pregled temeljnih napak pri analizi oziroma pojasnjevanju nekaterih razmeroma znanih informacij o finančnem položaju podjetja. Obenem pokaže ustreznejše rešitve in pristope, ki omogočajo oblikovanje boljših informacij za odločanje v poslovnih financah.

Organizacija: Ugotovitve pomembno spreminjajo in dopolnjujejo vsebino informacij za odločanje o financiranju posameznega podjetja, s tem pa prispevajo k boljšim poslovnim odločitvam.

Družba: Ugotovitve lahko prispevajo k boljšemu poslovanju podjetij in bank pri oceni finančnega položaja in kreditne sposobnosti posojiljemalcev, kar prispeva k zmanjšanju stroškov in večji družbeni odgovornosti poslovnih sistemov. Prav tako lahko prispevajo tudi k izboljšanju vsebine izobraževalnih programov na tem področju.

Originalnost: Raziskava izvirno pojasnjuje nekatere finančne kazalnike z novega zornega kota in dopolnjuje sodobno teorijo optimiranja financiranja podjetij.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je omejena na teoretični pristop in pomeni izhodišče za nadaljnja raziskovanja.

Ključne besede: obratni kapital, kratkoročni koeficient, optimalna struktura financiranja, kapitalska ustreznost podjetja, kazalniki likvidnosti, denarni tok.

1 Uvod

S tem prispevkom želimo podati pregled pomembnejših napačnih pristopov in pomanjkljivosti v strokovni literaturi in praksi pri obravnavi nekaterih ekonomskih kategorij v okviru poslovnih financ in računovodske analize ter posledično neustreznega njihovega pojasnjevanja in oblikovanja informacij. To pomeni neustrezno oblikovanje strokovnih podlag za odločanje na področju finančne politike v podjetjih. Ne nazadnje lahko posledico vidimo tudi v pomanjkljivem znanju in ravnanju poslovodstev, ki se odraža v velikih težavah podjetij pri zagotavljanju svoje plačilne sposobnosti.

Zaradi številnih pomanjkljivosti bomo nanje le na kratko opozorili in navedli ustrezno literaturo za poglobljanje in za podrobnejšo utemeljitev navedenega. Pri tem bomo citirali samo tuje avtorje, ki pa jih naši avtorji, na žalost pogosto, nekritično posnemajo (več o teh primerih v Bergant, 2007, str. 409).

*Korespondenčni avtor.

2 Zablode v zvezi z obratnim kapitalom

Najpogostejša opredelitev obratnega kapitala (angl.: *net working capital*) je računsko, in sicer kot razlika med kratkoročnimi sredstvi oziroma kratkoročnimi naložbami (*KN*) in kratkoročnimi obveznostmi (*KO*) (npr. Arnold, 1998, str. 543):

$$OBK = KN - KO. \quad (1)$$

Prva napaka take opredelitve je dejstvo, da je zgolj računsko in ne vsebinska. Običajna posledica te napake se kaže v pogosti opredelitvi, da so »komponente (vsebina) obratnega kapitala: zaloge, poslovne terjatve, tržni vrednostni papirji, denarna sredstva, zmanjšana za kratkoročne obveznosti« (npr. Arnold, 1998, str. 543 in Brigham *et al.*, 1999, str. 595-596). Na to je zavajajoče kazal tudi nekdanji izraz *čista obratna sredstva*, ki ga je Kodeks poslovnofinančnih načel (*KFN*) nadomestil s pojmom *obratni kapital*, kar ustrezneje pojasnjuje njegovo izrazno moč.

Druga napaka je v pogostem zanemarjanju dejstva, da lahko obratni kapital (*OBK*) izračunamo tudi z razliko med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi naložbami:

$$OBK = DV - DN. \quad (2)$$

Posledica te napake je pogosto napačno mišljenje, da lahko na spremembo obratnega kapitala vplivamo s spremembami kratkoročnih naložb in/ali s spremembami kratkoročnih obveznosti (npr. Arnold, 1998, str. 563 ali Smart, 2004, str. 268), kar je seveda nemogoče. To namreč pomeni, da zamenjujemo vzrok s posledico. Neodvisne spremenljivke, ki vplivajo na spremembo obratnega kapitala, so samo na desni strani enačbe 2. Neupoštevanje tega dejstva vodi v številna napačna pojasnjevanja, obenem pa tudi zavaja odločevalce v škodljive poslovne ukrepe. Prav tako je treba paziti pri razumevanju angleškega "*working capital management*". Pod tem pojmom obravnavajo namreč odločanje na področju *obratnih sredstev* in *poslovnih obveznosti* in ne odločanje v zvezi z obratnim kapitalom kot dolgoročni virom obratnih sredstev (primer: Brigham *et al.*, 1999, str. 594). Upravljanje z obratnim kapitalom po *KFN* nasprotno pomeni upravljanje z dolgoročnimi viri obratnih sredstev.

Tretja napaka je zamegljena informacijska vsebina (izrazna moč) obratnega kapitala kot informacije, ki izhaja iz njegovih čisto računskih opredelitev (enačbi 1 in 2) (več o izrazni moči obeh enačb v Bergant, 2012, str. 63-66). *OBK* je namreč pravilno, vsebinsko gledano, tisti del dolgoročnih virov financiranja podjetja, ki financira kratkoročne naložbe (*KFN*, točka 5.47). Posledica neupoštevanja tega dejstva je nezmožnost pojasnjevanja (pogosto pa celo napačno pojasnjevanje) stanja in gibanja obratnega kapitala v okviru analiziranja računovodskih izkazov.

Četrta napaka izhaja iz napačnega pojasnjevanja preseka bilance poslovnih tokov (*BPT*). Le-ta kaže spremembo obratnega kapitala in je zato ena od temeljnih informacij o dolgoročnem financiranju kratkoročnih naložb (*KFN*, točka 5.46). Dolgoročni del *BPT* je namreč podrobnejši prikaz enačbe 2, kratkoročni del pa dodatno pojasnjuje enačbo 1. Temu primerno

je treba tudi pojasnjevati tokove (spremembe sredstev in njihovih virov, torej priskrbo in porabo), izkazane v bilanci poslovnih tokov (več v Bergant, 2012, str. 65-66). Posledica napačnega pojasnjevanja BPT se kaže v neuporabnih in tudi v zavajajočih informacijah.

3 Zablode v zvezi s kazalniki likvidnosti

Zgodovina neustreznega pojasnjevanja tako imenovanih kazalnikov likvidnosti (angl.: *liquidity ratios*),¹ torej kratkoročnega, pospešenega in hitrega koeficienta (SRS jih imenujejo kazalnike vodoravnega finančnega ustroja), je razmeroma dolga in še danes ni končana. Napake pri njihovem razumevanju in pojasnjevanju so številne.

Prva načelna napaka izhaja že iz njihovega napačnega poimenovanja (kazalniki likvidnosti), zaradi katerega jih še vedno številni obravnavajo kot pomembne informacije o plačilni sposobnosti podjetja (npr. Pinches, 1994, str. 640 in Brigham *et al.*, 1999, str. 62). Izrazna moč teh kazalnikov nikakor ni tolikšna, da bi lahko na njihovi osnovi pojasnjevali gibanje plačilne sposobnosti podjetja. Posledice so praviloma površno ocenjevanje plačilne sposobnosti podjetja in njegove bonitete.

Druga načelna napaka izhaja iz napačnega pristopa k pojasnjevanju teh kazalnikov. Običajno jih namreč pojasnjujejo tako, da primerjajo števec in imenovalac (npr. Friedlob, Schleifer, 2003, str. 75), ker kazalnik računsko pomeni ulomek. Tak pristop predpostavlja, da števec (premo sorazmerno) in imenovalac (obratno sorazmerno) vplivata na kazalnik, kar je popolnoma napačno. Enačbe, po katerih so ti kazalniki običajno izračunani, namreč ne odražajo vzročno posledične odvisnosti. Posledice napačnega pojasnjevanja kazalnikov so zavajanje uporabnikov informacij, predlaganje neuresničljivih predlogov s strani analitikov in možnost napačnih poslovnih odločitev.

Tretja načelna napaka so poskusi pojasnjevanj posameznega koeficienta in njegovega gibanja, ne da bi izkoristili možnosti medsebojne vsebinske in računske povezanosti teh kazalnikov. Posledica tega je dejstvo, da analitik ne izkoristi izrazne moči kazalnikov v celoti. Če imamo na primer znane vse tri kazalnike za dve zaporedni obdobji, lahko o podjetju samo na njihovi podlagi postavimo kar 24 ovrednotenih trditev (Bergant, 2012, str. 103-110).

Četrta načelna napaka so arbitrarno ocenjene optimalne (želene) vrednosti koeficientov, ki nimajo niti teoretične niti izkustvene podlage (npr. Fitzgerald, 2002, str. 138). Popolnoma brez podlage in napačno je npr. želeti vrednost 2 za kratkoročni koeficient in vrednost 1 za pospešeni koeficient. (več o optimalnih kazalnikih v Bergant, 2012, str. 134-142). Posledica so lahko neustrezne usmeritve poslovne in finančne politike podjetja. Za poslovodstvo, ki razmišlja s svojo glavo, so take informacije nekoristne, obenem pa kažejo na nesposobnost oziroma neznanje oblikovalcev informacij.

¹ SRS jih imenujejo kazalniki vodoravnega finančnega ustroja (SRS, točka 29.31f), v starejši literaturi pa imajo celo več imen (več v Bergant, 2012, str. 72).

Vse navedene napake imajo skupni imenovalc. To je dejstvo, da oblikovalci informacij ne upoštevajo možnosti izračuna teh kazalnikov na številne različne načine (primeri v Bergant, 2012, str. 354-357).

Kratkoročni koeficient ($KK = KN/KO$)

Temeljna napaka pri pojasnjevanju kratkoročnega koeficienta (angl.: *current ratio*) izhaja iz predstave o "pokrivanju" kratkoročnih obveznosti s kratkoročnimi naložbami. Taka predpostavka v primeru delujočega podjetja seveda ne drži, saj ima podjetje stalno nekaj kratkoročnih naložb in kratkoročnih obveznosti, ki se normalno ne zmanjšujejo, temveč se z rastjo obsega poslovanja celo povečujejo. Posledica takega pristopa je neustrezno razumevanje stanja in gibanja plačilne sposobnosti podjetja (primer: O Hare, 2013, str. 41). Pravilno razlago koeficienta (kot drugo obliko stopnje dolgoročnega financiranja kratkoročnih naložb) daje *KFN* (točka 5.48) (več v Bergant, 2012, 72-80).

Pospešeni koeficient [$PK = (KN - Z)/KO$]

Temeljna napaka pri pojasnjevanju pospešenega koeficienta (angl.: *quick ratio*) izhaja iz predstave o "pokrivanju" kratkoročnih obveznosti s kratkoročnimi terjatvami in denarjem. Zaradi enakih razlogov kot pri kratkoročnem koeficientu tudi ta pristop ni ustrezen. Največja izrazna moč pospešenega koeficienta je namreč v spremljanju kratkoročnega finančno posredniškega položaja oziroma razmerja med zalogami in obratnim kapitalom (več v Bergant, 2012, str. 87-94). Posledica napačnega pojasnjevanja pospešenega koeficienta (primer. O Hare, 2013, str. 42) je pomanjkanje informacij, ki bi potrdile ustreznost ali neustreznost sprememb strukture obratnih sredstev.

Hitri koeficient [$HK = (KN - Z - KT)/KO = Den/KO$]

Hitri koeficient (angl.: *cash ratio*) v novejši literaturi ni podrobneje ali pa sploh ni obravnavan, saj o plačilni sposobnosti podjetja res ne pove veliko. Tudi nekateri predlogi v zvezi njegovo optimalno vrednostjo so le arbitrarni, brez ustrezne utemeljitve (npr. Samuels *et al.*, 1995, str. 56). Iskanje izrazne moči HK samo v razmerju med denarnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi pa ne izčrpa vseh možnosti analiziranja. Njegova izrazna moč se pokaže zlasti v primerjavi gibanja s pospešenim in kratkoročnim koeficientom ter v računski povezavi z njima, kot smo že omenili pri tretji načelni napaki pojasnjevanja treh kazalnikov.

Dodatna izrazna moč hitrega koeficienta se kaže v enačbi:

$$HK = \frac{OBK_{dej}}{KO} - \frac{OBK_{potr}}{KO} + \frac{NKFD}{KO} \quad (3)$$

S pomočjo enačbe 3, ki kaže vzročno posledično razmerje, lahko spremembo hitrega koeficienta pojasnimo s spremembami treh kazalnikov. Prvi kazalnik kaže težo (odstotek) spremembe dejanskega obratnega kapitala, drugi težo spremembe potrebe po obratnem

kapitalu, tretji pa kaže težo spremembe neto kratkoročnega finančnega dolga. Prva dva kazalnika lahko združimo in dobimo težo spremembe presežka ali primanjkljaja obratnega kapitala oziroma spremembe kapitalske ustreznosti (več v Bergant, 2012, str. 178).

4 Zablode v zvezi s potrebnim obratnim kapitalom

Avtorji si še danes niso popolnoma enotni glede tega, kaj sodi v kategorijo stalnih obratnih sredstev (*SOBS*), saj jih opredeljujejo na različne načine (npr.: Cohen, 1999, str. 148; Brigham *et al.*, 1999, str. 135; Samuels *et al.*, 1995, str. 687). To pa je bistvenega pomena za opredelitev potrebnega obratnega kapitala, torej tistega dela dolgoročnih virov, ki naj bi financiral *SOBS*. Za to opredelitev so načeloma potrebne tri kategorije: samodejne poslovne terjatve, optimalne zaloge in samodejne poslovne obveznosti.

Avtorji običajno obravnavajo potrebo po dodatnem financiranju obratnih sredstev samo v okviru načrtovanja poslovanja (npr. Emery, 1997, str. 698 in Brigham *et al.*, 1999, str. 342). Tak pristop odvrta pozornost od pomembnosti analiziranja trenutnega stanja v povezavi s preteklim gibanjem potrebe po obratnem kapitalu.

Prav v tem vidimo *temeljno pomanjkljivost* sodobnih poslovnih financ. Brez obeh ocen (trenutne potrebe in dejanskega stanja obratnega kapitala) namreč ne moremo oceniti niti kapitalske ustreznosti podjetja niti finančne stabilnosti (Bergant, 2014, str. 83-90), seveda pa tudi ne finančne prožnosti oziroma naložbene (investicijske) sposobnosti (Bergant, 2015, str. 38-61).

V strokovni literaturi je obravnavana samo kapitalska ustreznost bank, ne pa tudi kapitalska ustreznost podjetij. Če pa jo avtorji omenjajo, jo obravnavajo s praviloma neustreznimi kazalniki. Tudi učni načrti ekonomskih visokih šol in fakultet v okviru poslovnih financ ne obravnavajo kapitalske ustreznosti podjetij na teoretično utemeljen način.

5 Zablode v zvezi z denarnim tokom

V strokovni literaturi je zelo poudarjen pomen čistega denarnega toka iz poslovanja (angl.: *CFO - operating cash flow*), ki ga po posredni metodi izračunamo na naslednji način:

$$CFO = \check{C}D + Am - \Delta PT - \Delta Z + \Delta PO. \quad (4)$$

CFO je torej vsota čistega dobička ($\check{C}D$), ki smo mu prišteli amortizacijo (Am), odšteli spremembo poslovnih terjatev (PT) in zalog ter prišteli spremembo poslovnih obveznosti (PO). Vsebinsko enačba 4 kaže na soočenje prispevka poslovanja k povečanju dejanskega obratnega kapitala ($\check{C}D+Am$) in na spremembe potrebe po obratnem kapitalu podjetja (zadnje tri kategorije na desni strani enačbe).

Vidimo, da je *CFO* pravzaprav odvisen od dveh sestavin: od spremembe dejanskega obratnega kapitala, ki je posledica poslovanja, in spremembe potrebe po obratnem kapitalu.

Kategorije čistega denarnega toka iz poslovanja torej ni mogoče razložiti brez upoštevanja spremenjene potrebe po obratnem kapitalu.

Pri tem niso upoštevane druge kategorije, ki tudi vplivajo na denarni tok, kot so spremembe: kapitala zunaj poslovnega izida, dolgoročnih dolgov, dolgoročnih terjatev osnovnih sredstev in dolgoročnih neopredmetenih sredstev. To dejstvo se pri pojasnjevanju in uporabi čistega denarnega toka iz poslovanja pogosto pozablja. Posledica so pomanjkljive informacije in neustrezne poslovne odločitve.

Šele celovit pogled na poslovanje podjetja omogoča razumevanje, zakaj so spremenila njegova denarna sredstva, kar kaže naslednja enačba:

$$\Delta Den = \Delta OBK_{dej} - \Delta OBK_{potr} + \Delta NKFD.^2 \quad (5)$$

Zgornja enačba kaže odvisnost denarnih sredstev od politike kapitalske ustreznosti. Če podjetje nima dovolj obratnega kapitala, se mora kratkoročno zadolžiti, da ohrani potrebno raven denarnih sredstev in s tem svojo tekočo plačilno sposobnost (Bergant, 2012, str. 171-177).

Enačba 5 dokazuje, da je vsaka trditev o plačilni sposobnosti, ki ne upošteva stanja (in gibanja) kapitalske ustreznosti podjetja (torej ne vsebuje ocene presežka ali primanjkljaja obratnega kapitala), v resnici čista dezinformacija. Pa vendar se s takimi ocenami srečujemo ne samo v praksi, temveč tudi v strokovni literaturi.

6 Zablode v zvezi z optimalno strukturo financiranja

Struktura financiranja poslovanja podjetja je v sodobnih financah obravnavana s pomočjo različnih teorij, med njimi so prisotne zlasti: teorija stroškov finančne stiske (angl.: *trade-off theory*), teorija vrstnega reda (angl.: *pecking order theory*), signalna teorija (angl.: *signaling theory*) in teorija tempiranja trga (angl.: *market timing theory*) (Več o navedenih teorijah v: Smart *et al.*, 2003, Samuels *et al.*, 1995, Arnold, 1998, Bessler *et al.*, 2011 in Brigham *et al.*, 1999). Nobena od njih do zdaj ni dobila nedvoumne potrditve v empiričnih raziskavah, temveč številne kritične pripombe. V središču razprav še vedno ostaja teorija stroškov finančne stiske, ki pa ne daje podlag za oblikovanje informacij za poslovno odločanje.

Temeljni vzrok te "impotentnosti" je v številnih pomembnih pomanjkljivostih:

1. Pri posameznem podjetju je vnaprejšnja ocena stroškov finančne stiske izredno tvegana, ker je stroške za eno samo podjetje zelo težavno opredeliti in izračunati. Najteže je oceniti posredne stroške, ki so praviloma višji od neposrednih stroškov finančne stiske (Arnold, 1998, str. 797).

² Iz enačbe 5 je dobimo enačbo 3, če jo delimo s *KO*.

2. Seštevanje različnih tipov distribucij verjetnosti nastanka stroškov in prihodkov pri oceni stroškov finančne stiske je strokovno nesprejemljivo. V podjetjih se to kaže v tem, da se podjetja na račun zelo verjetnih malih dobičkov izpostavljajo zelo velikim (čeprav zelo malo verjetnim) nevarnostim, katerih verjetnosti ne moremo zanesljivo oceniti (več o problemu majhnih verjetnosti v Taleb, 2009, str. 748) in Taleb *et al.*, 2009, str. 78).
3. Zapletenost izračunov, zlasti veliko število predpostavk in subjektivnih ocen, sta vzrok sorazmerne nezanesljivosti rezultatov (npr. priporočeni intervali zadolževanja od 20 % do 40 % vseh virov sredstev).
4. Teorija temelji na pristopu tehtanja "strošek – korist", kar je sicer osnovno načelo ekonomike. Tak pogled na finančno politiko podjetja je lahko v neposrednem nasprotju s temelji poslovne etike. Odločanje, informiranje in izvajanje na področju plačilne sposobnosti je namreč treba presojati tudi z etičnega vidika.³ Dolgoročni trajnostni razvoj podjetja in uspešnost posameznika sta odvisna ne samo od zakonitosti in ožje strokovnosti delovanja, temveč tudi od etičnosti odločanja in moralnega delovanja. Morebitni odgovor, da so posledice neetičnosti zajete v stroških finančne stiske, je pljunek v lastno skledo. Etika namreč ne dovoljuje tehtanja *strošek – korist* kot izključnega sodila. Odločitev ne more biti "na pol etična."
5. Postavlja se vprašanje, za čigavo korist gre. Predpostavka o dolgoročni rasti vrednosti enote navadnega lastniškega kapitala vključuje tudi ustrezno zadovoljevanje interesov drugih deležnikov, saj podjetje, ki deluje nemoralno do zunanjih in notranjih deležnikov, ne more biti dolgoročno uspešno. Taka predpostavka je teoretično potrebna zaradi skladnosti in celovitosti modela, vendar ne daje ustreznih izhodišč za oblikovanje informacij za odločanje, kar potrjuje vsakdanja praksa. Podjetniki in poslovodstva se namreč vse prevečkrat odločajo po kratkoročnih sodilih in ožjih interesih.
6. Kljub nespremenjenemu razmerju med tujimi in lastnimi viri se lahko tveganje podjetja v zvezi s plačilno sposobnostjo bistveno spreminja, in sicer v odvisnosti od ročnosti (kakovosti) strukture zadolženosti. Tveganje se povečuje, če se delež kratkoročnih dolgov v vseh dolgovih podjetja povečuje in obratno. Zamisel stroškov finančne stiske tega dejstva (strukture zadolženosti podjetja po ročnosti) ne upošteva, kar bistveno zmanjšuje izrazno moč informacij, ki temelje samo na razmerju med tujimi in lastnimi viri. Na taki podlagi pač ne moremo dovolj zanesljivo odločati v zvezi z zagotavljanjem plačilne sposobnosti podjetja.

Ocenjujemo, da navedene slabosti zmanjšamo z drugačnim pristopom, ki je značilen za zamisel o kapitalski ustreznosti, vendar naj bi veljal za nefinančne organizacije. Izhodišča drugečnega modela (več v Bergant, 2012, str. 247-252) so naslednja:

1. Poslovodstvo v svojih odločitvah za delujoče podjetje načeloma ne sme upoštevati plačilne nesposobnosti podjetja kot koristne možnosti. Taka alternativa je neetična

³ Plačilna sposobnost je načeloma neetična. Več v Bergant (2010, str. 90-92).

predpostavka morebitnih koristi plačilne nesposobnosti podjetja. Iz tega sledi, da so samodejne kratkoročne obveznosti (*SKO*) pri danem obsegu poslovanja sorazmerno lahko določljive, saj so plačilni roki v posamezni dejavnosti znani oziroma pogodbeno dogovorjeni. Podjetje jih mora spoštovati. Morebitno podaljšanje plačilnih rokov v najboljšem primeru predstavlja skrito likvidnostno rezervo za primer višje sile.

2. Če želimo pravočasno poravnati poslovne obveznosti, je nujno upoštevati ročnost dolgov, kar pomeni, da ni dovolj spremljati samo faktorja finančnega vzvoda (navpične strukture financiranja).
3. Zagotoviti je treba dolgoročno financiranje dolgoročno vezanih obratnih sredstev. Odstopanje je treba pazljivo proučiti. To pomeni, da bodo informacije za odločanje temeljile predvsem na ocenah dejanskega in potrebnega obratnega kapitala podjetja.

V zvezi z optimiranjem strukture financiranja naj poudarimo tri temeljna področja finančne politike:

1. Optimiranje strukture sredstev (aktive) z dvema temeljnima opraviloma:
 - zagotavljanje čim manjše bilančne vsote, zaradi čim manjših potrebnih virov financiranja;
 - optimiranje strukture sredstev, posebej dolgoročnih naložb in posebej likvidnostno strukturo obratnih sredstev.
2. Optimiranje razmerij med strukturo sredstev in strukturo obveznosti do njihovih virov, čemur bi lahko rekli tudi optimiranje kapitalске ustreznosti v širšem smislu. Zagotoviti je treba dolgoročno financiranje dolgoročno vezanih kratkoročnih sredstev. To seveda ne pomeni, da ne smemo dolgoročno vezanih sredstev financirati tudi kratkoročno. Trdimo samo, da je informacija o tem razmerju pomembna za odločanje o plačilni sposobnosti podjetja.
3. Optimiranje strukture obveznosti do njihovih virov (pasive), in sicer najprej strukturo obveznosti do dolgoročnih virov in nato strukturo kratkoročnih obveznosti.

Pomemben je navedeni *vrstni red optimiranja*, ki omogoča skladno načrtovanje finančnega položaja podjetja. Prav ta vrstni red v strokovni literaturi ni poudarjen, saj pogosto zamenjujejo drugo in tretjo točko. Posledice se kažejo v neustreznem upravljanju s kapitalsko ustreznostjo podjetja.

7 Zaključek

Članek opozarja na razmeroma številne primere napačnega pojasnjevanja računovodskih oziroma finančnih kategorij, katerih posledice so lahko razmeroma velike. Obenem ponuja tudi smeri pravilnejšega razmišljanja in kaže na dejansko izrazno moč obravnavanih kategorij.

Temeljni izvor navedenih pomanjkljivosti vidimo v anglo-ameriški strokovni literaturi in učbenikih, ki pa jih naši avtorji na žalost pogosto nekritično povzemajo ali celo napačno prevajajo. Na ta način pomanjkljivosti zaidejo celo v učbenike naših višjih in visokih ekonomsko poslovnih šol oziroma fakultet, da o poljudnih seminarjih ne govorimo. Pri tem se

pozablja na Kodeks poslovnofinančnih načel, ki je bil sprejet s strani Slovenskega inštituta za revizijo že leta 1997.

Pomembna je torej kritična presoja izrazne moči posameznih kategorij, ne pa slepo verovanje (angl.: *willful blindness*) v nekatere opredelitve, ki ne omogočajo oblikovanja vsebinsko kakovostnih informacij.

Skupna posledica navedenih napak se kaže v nerazumevanju, pa tudi v podcenjevanju informacij, saj uporabniki informacij ne vidijo oprijemljivih koristi. To se odraža v (ne)ustreznem odnosu uporabnikov do oblikovalcev informacij in do analize poslovanja nasploh. Logična posledica je neustrezen odnos posloводства do izobraževanja v zvezi z analizo poslovanja in začarani krog napačnih informacij je sklenjen.

Posledice začaranega kroga napačnih informacij so vidne tako v vsakdanji praksi bank v obliki visokih odpisov terjatev (zaradi slabe ocene kreditne sposobnosti podjetij) kot tudi v praksi podjetij, ki se (tudi) zaradi slabih informacij neustrezno odločajo v pogledu zagotavljanja in ohranjanja svoje plačilne sposobnosti.

Ker so banke prisiljene plasirati denar (saj to je njihova osnovna dejavnost), si ne upajo ostreje ocenjevati kreditne sposobnosti posojilojemalcev (pogost je izgovor: komu bi pa dajali posojila). Formalistično se zanašajo na informacijsko pomanjkljive računalniške programe za oceno bonitete podjetij, namesto da bi svetovale ali celo zahtevale drugačne informacije in s tem tudi vplivale na drugačno poslovno politiko podjetij. Tako je nov začarani krog sklenjen tudi v praksi financiranja podjetij. Cesar pa je še vedno gol.

Reference

1. Arnold, Glen: *Corporate Financial Management*. London: Pitman Publishing, 1998.
2. Bergant, Živko (2007): Nekaj stranpoti teorije in prakse analiziranja plačilne sposobnosti podjetja. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, december, 2007. Posebna številka, str. 409–429.
3. Bergant, Živko (2010): Kaj je plačilna (ne)sposobnost podjetja? *Poslovodno računovodstvo*, št. 2/2010, str. 76-93. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.
4. Bergant, Živko (2012): *Plačilna sposobnost in kapitalna ustreznost podjetja*. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.
5. Bergant, Živko (2013): *Analiza poslovanja od teorije do prakse*. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.
6. Bergant, Živko (2014): Finančna stabilnost. *Poslovodno računovodstvo*, št. 2/2014, str. 83-90. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.
7. Bergant, Živko (2015): Finančna prožnost in naložbena sposobnost. *Poslovodno računovodstvo*, št. 1/2015, str. 38-61. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.
8. Bessler Wolfgang, Drobetz Wolfgang, Grüninge C. Matthias (2011): Information Asymmetry and Financing Decisions. *International Review of Finance* št. 1/2011, str. 123–154.
9. Brigham F. Eugene, Gapenski C. Louis, Daves R. Phillip (1999): *Intermediate Financial Management*. 6. izdaja. Orlando: The Dryden Press.
10. Fitzgerald, Ray (2002): *Business Finance for Managers*. London: Kogan Page.
11. Friedlob T. George, Schleifer L. F. Lydia (2003): *Essentials of Financial Analysis*. New York: John Wiley & Sons.

12. Kodeks PFN (1996): *Kodeks poslovnofinančnih načel*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo. (Pridobljeno: marec, 2015).
http://www.si-revizija.si/financniki/dokumenti/kodeks_posfin_nacel-celotno.pdf
13. O Hare, J. (2013): *Analysing Financial Statements for Non-Specialists*. New York: Routledge.
14. Pinches, E. George. (1994): *Financial Management*. New York: HarperCollins College Publishers.
15. Samuels M. J., Wilkes F. M., Brayshaw, R. E. (1995): *Management of Company Finance*. London: Chapman & Hall.
16. Smart B. S., Megginson L. W., Gitman, J. L. (2004): *Corporate Finance*. Ohio: Thomson Learning.
17. SRS (2006): *Slovenski računovodski standardi*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo. Neuradno prečiščeno besedilo (2015): <http://www.si-revizija.si/standardi/slovenski-racunovodski-standardi-srs>. (Pridobljeno: marec, 2015).
18. Taleb, N. (2009): Errors, Robustness, and the Fourth Quadrant. *International Journal of Forecasting*, Vol. 25 (2009), p. 744–759.
19. Taleb N., Goldstein G. D., Spitznagel W. M. (2009): The Six Mistakes Executives Make in Risk Management. *Harvard Business Review*, October 2009, p. 78–81.

Živko Bergant je diplomiral na Ekonomski fakulteti Ljubljana, kjer je tudi magistriral in doktoriral. V gospodarstvu je deloval na različnih vodilnih delovnih mestih. Soustanovitelj Visoke šole za računovodstvo in Inštituta za poslovodno računovodstvo v Ljubljani. Bil je pooblaščen revizor, presojevalec poslovne odličnosti in član odbora razsodnikov za nagrado Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost in različnih nadzornih svetov. Je veččak Zveze ekonomistov Slovenije za področji finančna funkcija in informacijski sistem, preizkušeni poslovni finančnik in certificirani poslovodni računovodja. 328 del evidentiranih v sistemu COBISS. Je glavni oblikovalec besedila Kodeksa poslovnofinančnih načel ter Kodeksa poklicne etike finančnika znotraj delovne skupine pri Slovenskem inštitutu za revizijo. Habilitiran kot docent in nosilec petih učnih predmetov na Visoki šoli za računovodstvo v Ljubljani ter predsednik sveta Inštituta za poslovodno računovodstvo.

Abstract:

Title: Some delusions in business finance

Research Question (RQ): What are the fundamental shortcomings of modern corporate finance?

Purpose: The purpose of this paper is to show the weaknesses of the theory of corporate finance, which affect the practice in enterprises and banks.

Method: Analysis of various theoretical areas of financial management and their critical assessment.

Results: The study provides an overview of fundamental errors in the analysis and explanations of some relatively well-known information about the financial position of the company.

Organization: The findings significantly change and improve the content of the information to decide on the financing of individual companies, thereby contributing to better business decisions.

Society: The findings contribute to a better performance of enterprises and banks to assess the financial position and creditworthiness of borrowers, thus contributing to greater social responsibility of business systems.

Originality: The study explains certain financial ratios from new point of view and complements the modern theory of optimization of corporate financing.

Limitations/Future Research: The study is limited to a theoretical approach and represents a starting point for further research.

Keywords: working capital, current ratio, optimal financing structure, capital adequacy of the company, liquidity ratios, cash flow.

Stalno izboljševanje kakovosti kot pomemben dejavnik strategij inovativnosti in vitkosti

Alojz Gorše

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
lojzi.gorse@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali učinkovit sistem inovativne dejavnosti in vitkosti pomembno vpliva na stalno izboljševanje kakovosti in posledično na uspešnost organizacije? Kakšni so pozitivni učinki stalnega izboljševanja kakovosti kot pomembnega dejavnika inovativnosti in vitkosti?

Namen: Za obstoj na dnevno razvijajočem se svetovnem trgu je izredno pomembno, da organizacije prepoznajo pozitivne učinke stalnega izboljševanja kakovosti, saj gre za pomemben del strategij inovativnosti in vitkosti. Zaposleni so zelo pomemben del organizacije, saj v procesih dnevno sodelujejo in jih tako najboljše poznajo. Koncept vitkosti, ki temelji na odpravljanju izgub v organizaciji, in inovativna dejavnost sta strategiji, ki se dopolnjujeta v dejavniku stalnega izboljševanja kakovosti in s prepoznavanjem le-tega lahko dosegamo večje pozitivne učinke.

Metoda: Analiza v zadnjih petih letih pridobljenih internetnih člankov na tematiko inovativnosti in vitkosti, pa tudi uporaba elektronskega vira EBSCOhost in ostalih strokovnih revij.

Rezultati: Ugotovitve kažejo velike pozitivne učinke inovativne dejavnosti in vitkosti, zato je za organizacijo nujno, da se zaveda pomembnosti obeh strategij in stalnega izboljševanja kakovosti, kot enega njenih ključnih dejavnikov.

Organizacija: Stalno izboljševanje procesov oz. proizvodov je pomemben del inovativne dejavnosti in eden od temeljev vitkosti, zato je pomembno, da vodstvo organizacije poskrbi za njegovo učinkovito izvajanje in spodbujanje zaposlenih k proaktivnemu sodelovanju, saj le tako prispevamo k učinkovitosti procesov in uspešnosti organizacije.

Družba: Članek se ukvarja s tematiko, ki je vedno aktualna, saj je stalno izboljševanje kakovosti pomemben dejavnik uspešnosti organizacije, kar je zagotovo pomembno za okolje, kjer le-ta deluje.

Originalnost: Našli smo le en članek, ki obravnava inovativnost in vitkost kot dopolnjujoči si strategiji. O inovativnosti je napisanih veliko člankov, tudi o vitkosti smo jih našli kar nekaj, vendar pa člankov, ki bi strategiji obravnavali skupaj, praktično ni.

Omejitve/Nadaljnje raziskovanje: Vsekakor bi bilo zanimivo raziskati še motiviranost zaposlenih za stalno izboljševanje kakovosti in učinke nagrajevanja sodelovanja v teh aktivnostih. Raziskavo smo opravili le na osnovi nekaj tujih in domačih člankov, ki smo jih pridobili na obravnavano tematiko.

Ključne besede: inovativnost, vitkost, stalno izboljševanje kakovosti

1 Uvod

Razmere na trgu se še vedno niso vrnila v stanje pred svetovno gospodarsko in finančno krizo, zato je izjemno pomembno, da prepoznamo vse priložnosti, ki bi kakorkoli povečale učinkovitost proizvodnje. Vsaka priložnost, s katero bi dosegli boljše rezultate, je pomembna, zato se je moramo lotiti s posebno pozornostjo. Vsaka prednost pred konkurenco, ki jo znamo izkoristiti, je dobra za podjetje in nam omogoča obstanek na trgu. Inovativnost in ustvarjalnost sta tako pogoja za učinkovito in uspešno organizacijo. Zavedati se moramo, da

* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 9. junij 2015; revidirano: 15. junij 2015; sprejeto: 20. junij 2015.

je največ dodane vrednosti v inovativnosti, zato je zelo pomembno, da jo med zaposlenimi spodbujamo oziroma ustvarjamo pogoje za njeno izvedbo. Metoda podajanja predlogov za izboljšave s strani zaposlenih je ena od prvin stalnega izboljševanja procesa. Za organizacijo je pomembno, da vzpostavi določen sistem podajanja, obravnave in vpeljave predlogov za izboljšave. Zaposleni so največji kapital organizacije s stališča, da so ravno oni tisti, ki v procesih vsakodnevno sodelujejo in jih tudi najbolj poznajo.

Vitka proizvodnja je strategija obvladovanja poslovnih procesov z eliminiranjem izgub in posledično povečano rentabilnostjo. Rusjan (2009, str. 546) navaja, da je ena izmed bistvenih značilnosti vitke proizvodnje kot nove proizvodne miselnosti tudi težnja po stalnem odpravljanju vseh aktivnosti, ki ne dodajajo k vrednosti proizvoda in s tem k stalnemu izboljšanju proizvodnih procesov. To lahko povežemo z značilnim pristopom k reševanju problemov v okviru vitke proizvodnje, za katerega je značilno odpravljanje vzrokov problemov, ne pa blažitev posledic.

Cilj članka je predstaviti prednosti strategij inovativnosti in vitkosti, ki naj bi omogočali stalno izboljševanje procesov, z namenom proizvesti več proizvodov boljše kakovosti in z nizkimi stroški. Tudi če organizacija stabilno posluje, si nadalje želi napredka, izboljšav delovnega okolja, več kakovostnejših proizvodov s čim manj izmeta, kar je vse podlaga za uvedbo dopolnjujočih se strategij inovativnosti in vitkosti.

Raziskava je pomembna, ker omogoča pregled pozitivnih učinkov vpeljave strategij inovativnosti in vitkosti, njune učinke na stalno izboljševanje kakovosti procesa in težave, ki se lahko pojavijo ob njuni integraciji v sistem. Vsebina je zagotovo aktualna v razmerah krize, ko smo omejeni s finančnimi sredstvi. Želimo, da bi v podjetju prišlo do določenih izboljšav in boljše izkoriščenosti sredstev, ki jih imamo na voljo.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Stalno izboljševanje kakovosti procesov oz. proizvodov

»Razmere na trgu se iz dneva v dan zaostrejejo in organizacije se morajo sproti prilagajati novim tekmovalnim izzivom. Stremeti morajo za dosego čim boljših poslovnih rezultatov in kakovost ima pri tem pomembno vlogo – kakovost procesa in kakovost proizvoda, tj. izdelka ali storitve« (Brcar & Lah, 2011, str. 258).

Kulturo stalnega izboljševanja kakovosti prepoznamo skozi naslednja vprašanja, ki si jih zastavljamo: Katere elemente naj uporabim? Kakovost, izobraževanje, vitkost ali izvedbeni management? In vemo, da je odgovor: vse. Tako vitkost lahko uporabimo za prepoznavo potrebne spremembe za izboljšavo učinkovitosti, izobraževanje za zagotovitev usposabljanja za uvedbo teh sprememb, projektni management za pomoč pri spremembi vedenja zaposlenih in kakovost za merjenje učinkovitosti spremembe. Ko prenehamo razmišljati, katerega od navedenih elementov moramo uporabiti, vemo, da smo dosegli popolno integracijo teh

temeljnih elementov v kulturo nenehnega izboljševanja. (Foss, Stubbs & Jones, 2011, str. 1603)

Avtorica je v svojem članku opisovala uvedbo učinkovitega procesa nenehnega izboljševanja procesa proizvodnje. V šestih mesecih so preučili proces proizvodnje in pripravili konkretne predloge izboljšav. Predloge za izboljšave so predstavili vodstvu, ki so njihovo uvedbo tudi podprli, saj je šlo za manjše investicijsko vlaganje. Zaradi uvedenih sprememb so dosegli večjo učinkovitost procesa in dosegli od 3% do 6 % večjo produktivnost. Ocenjen letni prihranek zaradi uvedenih izboljšav je več kot 42.000 EUR. (Turk, 2009, str. 23-28)

»Delovanje tima za izboljšave je bilo zelo uspešno. Kot izredno učinkovito se je izkazalo, da so v njem sodelovali zaposleni z različnih ravni organizacijske strukture. Tudi formalna postavitve tima, vodstvena predstavitev njegove vloge in pomena ter obljubljen nagrada za pozitivne premike so izredno učinkovali. Nesporno dejstvo je, da moramo prisluhniti zaposlenim, ki določeno delo opravljajo, saj ga ti resnično najboljše poznajo« (Turk, 2009, str. 28).

»Nenehno izboljševanje kakovosti procesov in proizvodov, povečevanje produktivnosti in zmanjševanje stroškov so tri pomembnejša zagotovila za dolgoročen obstoj in rast podjetja na konkurenčnem svetovnem trgu« (Turk, 2009, str. 23).

2.2 Dejavniki za ustvarjanje ustreznih pogojev za inovativnost

V središču sistema inovacij so zaposleni, ki izvedejo potrebne aktivnosti, da se informacije pretvorijo v dejanja, ki prinašajo dodano vrednost proizvodom. (Srinivasan, 2010, str. 379)

»V poslovnem svetu je sicer že nekaj let povsem jasno, da je uspeh slehernega podjetja v mnogo čem odvisen od kreativnosti ljudi. V svetu, polnem hitrih sprememb, je ključnega pomena, kako inovativni so zaposleni pri kreiranju in izvedbi idej za nove produkte in storitve in obenem, kako kreativni so v iskanju rešitev za nastale probleme. Kreativnost je zapisana v številnih modelih kompetenc, s katerimi se zaposlenim sporoča, kaj se od njih pričakuje in kaj je ključnega pomena za uspešnost podjetja. Večinoma se kreativnost meri in spodbuja skozi različne projekte zbiranja in nagrajevanja kreativnih idej« (Laibacher Rogelj, 2009, str. 82).

»Učeča se organizacija, ki se v naših okoljih vzpostavlja danes, v razvitem svetu pa je že preteklost, reprezentira visoko stopnjo konkurenčne ostrine in progresivnega samospreminjanja. To pa zahteva razmišljujoče zaposlene, ustvarjalni naboj in nenehen razvoj zaposlenih. Razvoj pomeni tudi izobraževanje, pri nas pa število študentov po vstopu v delovno okolje pada. Govorimo pa o vseživljenjskem izobraževanju!« (Ovsenik, 2009, str. 73)

Kelemina (2009, str. 132–144) navaja: »Znanje je torej konkurenčna prednost za posameznika, organizacijo in družbo. Če imamo znanje, smo korak pred drugimi, ali pa se lahko vsaj kosamo z njimi. Posebej še to velja za novo znanje, ki je sad tako raziskovanj kot

ustvarjalnosti. Novo znanje se poraja v vsakem posamezniku - imenujemo ga tiho (implicitno) znanje in tudi osebno znanje. Sicer pa se znanje pojavlja pri opravljanju dela, razvojnih in organizacijskih dejavnostih, trženju, poslovanju in drugod - ponavadi ga imenujemo zunanje, izraženo (eksplicitno) znanje. Vse to lahko obravnavamo kot bogastvo posameznika in organizacije oziroma lahko rečemo, to je njihov intelektualni kapital, ki je seveda tesno povezan z uspešnostjo organizacije.«

»Dejstvo je, da vseh podrobnosti, ki se tičejo nekega delovnega procesa, vodja ali načrtovalec procesa ne more vnaprej predvideti in natanko definirati. Šele pri opravljanju delovne naloge se pokažejo pomanjkljivosti in s tem priložnosti za izboljšanje, poenostavitev, pocenitev ali olajšanje dela. In take priložnosti najlažje zazna tisti, ki je pri delovni nalogi neposredno udeležen. To pa ni razvojni tehnolog, tehnolog v proizvodnji ali vodja oddelka, ampak delavec na tem delovnem mestu. Oseba, ki je nagnjena k rutinskemu razmišljanju, bo delala togo po predpisanem postopku. Nemirni, ustvarjalni duhovi pa bodo nenehno iskali načine, da se odmaknejo s predpisane poti in najdejo nove, enostavnejše možnosti. In priložnosti za to so vsepovsod« (Fatur & Likar, 2009, str. 27).

»Podjetje, ki želi, da bodo njegovi sodelavci inovativni, mora ustvarjati tako organizacijsko klimo, ki bo nenehno spodbujala njihov ustvarjalni duh. Inovativnost mora biti del vsakdana in ne le stvar občasnih akcij. Po izkušnjah strokovnjakov iz podjetij že po mesecu dni brez novih spodbud inovativni elan upade. Načinov spodbujanja je veliko, od rednega informiranja (plakati, interno glasilo, intranet), iskanja usmerjenih rešitev na določeno perečo temo, žrebanj z nagradami za inovatorje, organiziranja skupinskega dela, pa do svečanih podelitev priznanj in razstav« (Fatur & Likar, 2009, str. 29).

»Pri inovativnosti, kot eni izmed aktivnostih delovnega procesa, gre za to, da poskušamo narediti stvari, ki presega opis naših del in nalog na delovnem mestu« (Birkinshaw & Duke, 2013, str. 47).

Avtorica v članku navaja, da imajo »pričakovane koristi inovativnosti na delovnem mestu pozitiven učinek na profitnost podjetja, izboljšujejo zadovoljstvo z delom, znižujejo absentizem, privarčujejo energijo in vire in trajnostno izboljšujejo produktivnost organizacije« (Lužar, 2013, str. 2).

»Obstajajo empirični dokazi, da dobri odnosi na delovnem mestu, urejeno delovno okolje in ugodni pogoji dela povečujejo verjetnost inovativnosti«, pojasnjuje Lužarjeva. (Lužar, 2013, str. 2)

»Taka podjetja se zavedajo, da ni dovolj imeti zgolj veliko dobrih idej. Zagotovljen mora biti tudi učinkovit proces realizacije idej, torej ustvarjanja proizvodov na podlagi idej. Potrebna je odličnost v ustvarjanju idej in odličnost v njihovem uresničevanju, tj. v njihovi pretvorbi v tržno potrjen proizvod v razumnem časovnem roku« (Fatur & Likar, 2009, str. 35).

»Podjetja se zavedajo pomena uresničevanja predlogov. Ideja, ki ni uresničena, je brez vrednosti. Da pa bi se izognili pripombam izvajalcev v slogu »on je dobil nagrado, mi pa delo«, podjetja poskušajo čim večji del bremena izvedbe prenašati neposredno na inventorje« (Fatur & Likar, 2009, str. 124).

Wendelken, Danzinger, Rau & Moeslein (2014, str. 229) so opravili raziskavo o razlogih, zakaj zaposleni ne sodelujejo pri inovativnih aktivnostih v podjetju. V raziskavi so zajeli različne motivatorje tistih, ki se ne vključujejo v inovativne aktivnosti in jih razporedili v različne kategorije, kjer motivacijo pogosto predstavljajo naslednji antipoli motivatorjev: kariera in poslovni ugled v primerjavi z zasebnim življenjem, denarne nagrade v primerjavi z ne nagrajevanjem inovativnosti, zabava in užitek v primerjavi z naporom za uspeh. Z izsledki svoje raziskave so potrdili izjavo Roberts in sodelavcev (2006), da lahko motivacija predstavlja tudi konflikt interesov med poslovnim in zasebnim življenjem. Poslovni in zasebni motivi so lahko v nasprotju z razpoložljivim časom in sredstvi. Tisti, ki se ne vključujejo v inovativne aktivnosti, dajejo prednost zasebnim motivatorjem, poslovni motivatorji pa imajo prednost pri tistih, ki se vključujejo v inovativne aktivnosti podjetja. To lahko interpretiramo tako, da koristi udeležbe ne presegajo žrtvovanja prostega časa. Tisti, ki sodelujejo v inovativnih aktivnostih kot motivator, niso omenili kategorijo nagrajevanja, medtem ko so tisti, ki ne sodelujejo pri inovativnostih, izpostavili pomanjkanje nagrad, ki se jim zdi pomemben motivator. Neudeleženci inovacijskega procesa so mnenja, da druženje s sodelavci za zabavo predstavlja določen stres in napor, ne pa zabavo. Ali se zaposleni identificirajo s podjetjem in so zato dolžni prispevati k inovativnosti, ali pa se ne identificirajo s podjetjem in težijo k distanci. Rezultati kažejo, da so udeleženci inovativnih aktivnosti tesno povezani s podjetjem, kjer so zaposleni, in njihov cilj je ustvariti nekaj novega za družbo.

Dong, Huo & Loi (2012, str. 1206) so v svoji raziskavi preučevali, kako in kdaj žaljivi odnosi nadrejenih škodijo ustvarjalnosti zaposlenih. Ugotovili so, da ima indirektno žaljiv odnos vodje oddelka negativen vpliv na ustvarjalnost članov tima. Z raziskavo so pokazali, da žaljiv odnos top managementa veča možnost, da se managerji srednje ravni nadalje obnašajo žaljivo do svojih podrejenih in posledično delajo škodo ustvarjalnosti. Rezultat raziskave bi moral služiti kot opozorilo organizacijam, da se je potrebno kakršnemukoli žaljivemu vodenju izogibati. Organizacije bi morale za top in srednji management izvajati programe usposabljanja za preprečevanje žaljivega vodenja. Srednji management je tisti, ki širi žaljivo vodenje na zaposlene, zato je potrebno usposabljanje glede vodenja srednjega managementa, da bomo dosegli določene izboljšave.

Maurer (2013, str. 8-9) v svojem članku razpravlja o tem, da noben posameznik v podjetju, razen top managementa, ne želi prostovoljno prevzeti odgovornosti za izboljšanje kakovosti in zmanjševanje stroškov. Z metodo kaizen se od vsakega zaposlenega pričakuje, da išče predloge za izboljšave procesa, s čimer zmanjšujemo stroške in povečujemo vrednost. Ko so zaposleni aktivno vključeni v sistem inovativnosti, njihovi predlogi lahko pripeljejo tudi do velikih prihrankov. V svojem članku navaja nekaj takšnih predlogov:

- Stevardesa, zaposlena v podjetju Southwest Airlines je predlagala uporabo navadne vrečke za smeti, ki ne bi bila označena z njihovim logotipom. S to trivialno idejo je podjetje prihranilo 300.000 \$ letno. Predlog stewardese je bil odgovor na zahtevo vodstva, naj vsak zaposleni poskuša najti prihranek v vrednosti 5\$ dnevno.
- V državi Arizona so prosili vse svoje zaposlene (zaposlene v javnih organizacijah) naj podajo predloge za prihranke v poslovanju. Policist je po pregledu pravilnika za vzdrževanje avtomobilov odkril, da motorno olje menjajo veliko bolj pogosto, kot je to priporočljivo. Z menjavo olja v avtomobilih so prihranili 100.000\$ letno.
- Toyotini oblikovalci so pregledali ročaje, ki so nameščeni nad oknom na vratih avtomobila. S predlogom za izboljšavo so zmanjšali število delov ročaja iz 34 na 5 in tako zmanjšali čas montaže ročaja za 75% in privarčevali.
- Nemške pošte so zelo donosne. Eden izmed razlogov je tudi uporaba metode kaizen. Zaposleni knjigovodja je ugotovil, da je podjetje plačevalo visoke vsote denarja za motorno olje. Z raziskavo je ugotovil, da so stroški nabave visoki zaradi tega, ker se motorno olje za vozila kupuje na bencinskih servisih. Z nakupom motornega olja v večjih količinah so se stroški zmanjšali za 75%.
- Otroška bolnišnica v Seattlu je preizkusila, če metoda kaizen deluje tudi v bolnišnici. Z uvedbo kaizena so uvedli približno 1000 manjših sprememb in iskreno povedano, se ta proces nikoli ne zaključi. Tako je npr. 10 kirurgov želelo ob določeni kirurški operaciji različno postavitve vozička za instrumente, kar je upočasnilo delo sester in posledično povzročilo več storjenih napak. Dogovorili so se za standardno postavitve vozička. Bolnišnica je poročala, da so z manjšimi predlogi za izboljšave zmanjšali stroške za 3,7%, v vrednosti 23 milijonov \$.

Navedeni primeri so dokaz, da majhni predlogi lahko povečajo kakovost in zmanjšajo stroške!

Rezultati pete evropske raziskave o delovnih in zaposlitvenih pogojih (European Working Conditions Survey, skrajšano EWCS), ki jo je leta 2010 izvedla Evropska Fundacija za izboljšanje delovnih in življenjskih pogojev (Eurofound) in je pokrivala 34 evropskih držav (v njej je sodelovalo več kot 44.000 zaposlenih) kažejo, da imajo najboljšo prakso sodelovanja zaposlenih pri izboljšanju delovnih procesov skandinavske države (Norveška, Finska), Nizozemska, Irska in Kosovo. V Nemčiji, Slovaški, Turčiji, Italiji in Španiji se zaposleni manj vključujejo v izboljševanje delovnih procesov. Slovenija se po deležu sodelujočih pri izboljševanju organizacije dela in delovnih procesov približuje skandinavskim državam. (Lužar, 2013, str. 1-6)

2.3 Vitkost

Atkinson & Nicholls (2013, str. 11) v svojem članku navajata ovire pri implementaciji spremembe kulture, usmerjene k vitkemu razmišljanju:

- Negativna kultura. Negativizem je odraz neuspeha večih neuspešnih pobud za spremembe v zadnjih letih. Zaposleni so sprejeli pesimistično miselnost, so cinični do novih pobud in imajo odpor do sprememb. Dokler ne spremenimo odnosa

zaposlenih, se ne bo spremenilo nič. Osredotočiti se moramo na spremembo miselnosti in odnosa zaposlenih do sprememb. Spremembe se morajo začeti pri vodstvu, ki mora razviti smiselni izvedbeni načrt.

- Vizionarsko vodstvo. Resnično je samo nekaj podjetij, ki načrtuje oz. planira svoje delovanje dlje kot eno leto vnaprej. Pomembno je, da vodstvo promovira miselnost k vitkosti na vseh ravneh, kar prinaša pozitivne spremembe v delovanju organizacije.
- Pomanjkanje samozavesti. Ko pritiski za spremembe naraščajo, vodstvo organizacije zaradi pomanjkanja samozavesti upočasni proces sprejemanja odločitev. Pomanjkanje zaupanja in samozavesti pri sprejemanju odločitev vodstva se projicira na zaposlene. Vodstveni timi tako več časa namenijo razmišljanju kot ukrepanju.
- Napol poln ali napol prazen kozarec? V organizacijah se srečujemo z optimističnim načrtovanjem in preprečevanjem ter v večini primerov pesimističnim popravljanjem napak oz. »gašenjem požara«, ko se je ta že vnel. Gre za to, da smo osredotočeni predvsem na reševanje včerajšnjih težav namesto na ustvarjanje robustne in odporne organizacije.

Različne metodologije vitkosti uporabljajo različne pristope za ohranjanje nenehnega izboljševanja kakovosti. Vitkost je strategija, ki vključuje nizko stopnjo tveganja. Če povzamemo, da obstajata dva različna pristopa za uvedbo spremembe, lahko povemo, da gre ne enem koncu za »Big Bang« spremembe ali pa popolnoma drugačen pristop, ki ga uvaja nenehno izboljševanje vitkosti. (Atkinson & Nicholls, 2013, str. 12)

Pri tako imenovanih »Big Bang« spremembah gre za strateške projekte, ki uvajajo velike spremembe v okolju in vplivajo tako na politično, gospodarsko, družbeno-kulturno, tehnično, okoljsko in informacijsko poslovanje podjetja. Ne moremo vedno napovedati, kako učinkovita bo sprememba Velikega Poka (Big Bang), saj če gre pri spremembi karkoli narobe, lahko to povzroči veliko škodo, od katere si podjetje ne bo kmalu opomoglo. (Atkinson & Nicholls, 2013, str. 12)

Velika prednost uvedbe vitkosti je, da gre za revolucijo skozi evolucijo. Zagotavlja veliko vrednost za stranke, saj temelji na konstantnem in nikoli končanem izboljševanju preko enega najpomembnejših virov – zaposlenih! Gre za fleksibilen in pragmatičen koncept. Deluje na principu primerjave trenutnega stanja s končnim stanjem in posledično osredotočenostjo na izboljšave za prihodnost oz. doseg željenega stanja. (Atkinson & Nicholls, 2013, str. 12)

»Pri vitkem vodenju gre za razvoj navdihujoče vizije, ki zaposlenim omogoča sprejemanje ukrepov nenehnega izboljševanja, ki so nagrajeni s strani vodstva, ki vodi z zgledom!« (Atkinson & Nicholls, 2013, str. 11)

»Eden od izzivov vitkega razmišljanja je, da je strategija usmerjena le v eliminiranje izgub, ki pa je učinkovito le v proizvodnih organizacijah« (Srinivasan, 2010, str. 380).

2.4 Inovativnost in vitkost

»Vitkost in inovativnost sta prepoznani kot strategiji, ki sta bistvenega pomena za obstoj organizacije, vendar se le redko obravnavata kot strategiji, ki se dopolnjujeta« (Srinivasan, 2010, str. 379).

Srinivasan (2010, str. 380) v članku zavzema stališče, da se strategiji vitkosti in inovativnosti dopolnjujeta in lahko le skupaj prineseta večje koristi organizaciji. Prepričan je, da je sicer paradoks produktivnosti (ki govori o tem, da se lahko organizacija bodisi osredotoča na kratkoročne izboljšave ali gradi na fleksibilnosti za ustvarjanje novih proizvodov oz. storitev) pogosto prisoten v organizacijah, vendar ne sme biti razlog za sprejetje določenih odločitev. Organizacije lahko učinkovito združujejo strategijo vitkosti in inovativnosti za razvoj trajnostne konkurenčne prednosti.

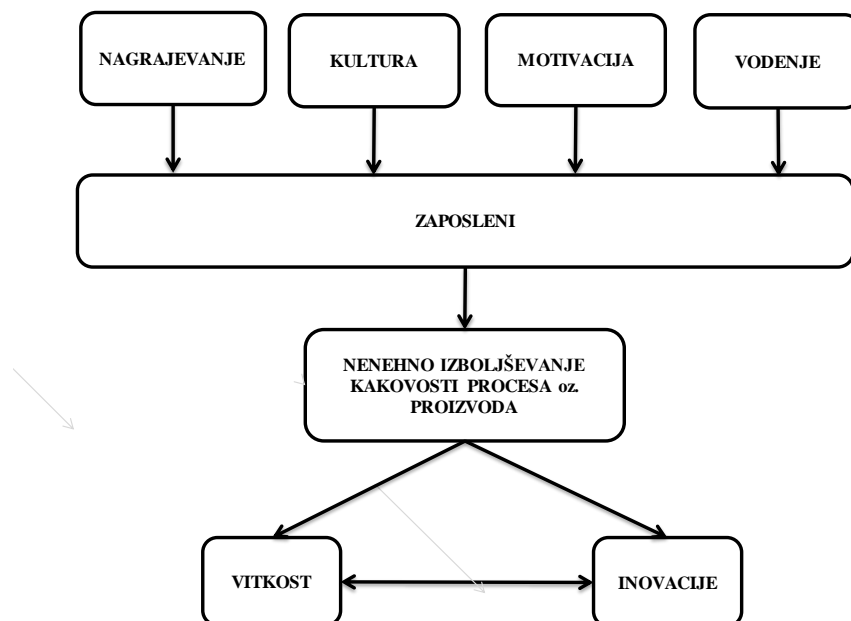
3 Metoda

3.1 Zbiranje podatkov

Članke za analizo smo zbrali predvsem s pomočjo interneta. Elektronski vir iskanja je tudi EBSCOhost, ki nudi dostop do različnih zbirk podatkov in vključuje tekste različnih mednarodnih časnikov in periodičnih publikacij. V člankih odkrivamo učinke inovativnosti in vitkosti na kakovost procesov. Člankov, ki bi navedeni strategiji obravnavali skupaj, skoraj ni, saj smo našli le enega. Za analizo smo zbrali članke, ki opisujejo prednosti ali težave oz. pomanjkljivosti vsake strategije posamezno. Članke smo podrobno prebrali in bistvo tudi izpostavili.

3.2 Model raziskave

Model raziskave temelji na predpostavki, da implementirani strategiji vitkosti in inovativnosti v organizaciji pomembno vplivata na stalno izboljševanje kakovosti procesa oz. proizvoda. Na uspešno implementacijo posamezne strategije pa pomembno vplivajo dejavniki kot npr. kultura organizacije, motivacija zaposlenih, sistem nagrajevanja, vodenje...



Slika 1. Model raziskave

Slika 1 prikazuje model raziskave, ki smo ga uporabili, in temelji na večih spremenljivkah. V raziskavi bomo ugotavljali korelacijo med stalnim izboljševanjem kakovosti ter strategijami inovativnosti in vitkosti.

4 Rezultati

Ugotovili smo korelacijo med strategijama inovativnosti in vitkosti. Kaizen oz. stalno izboljševanje kakovosti je eno od orodij vitke proizvodnje, ki temelji na sistemu podajanja predlogov za izboljšave, z namenom nenehnega izboljševanja. S stalnim izboljševanjem kakovosti pa vsekakor ohranjamo in krepiamo inovativno dejavnost v organizaciji. Z manjšimi predlogi za izboljšavo, ki jih predlagajo zaposleni, velikokrat naredimo ogromen korak k izboljšavam.

Zaposleni so eden od ključnih dejavnikov, ki vplivajo na nenehno izboljševanje kakovosti. Da pa bi zaposleni razmišljali oz. težili k nenehnim izboljšavam, je potrebna izpolnitev določenih pogojev. Kultura organizacije je tista, ki ustvarja pogoje za nenehno izboljševanje kakovosti. Tako so motiviranje, nagrajevanje in ustrezno vodenje pri aktivni udeležbi zaposlenih pri izboljševanju kakovosti ključnega pomena.

5 Razprava

Avtorji analiziranih člankov se vsekakor strinjajo, da je znanje konkurenčna prednost, ki je danes za obstoj in razvoj organizacije nujno potrebno. Kelemina (2009, str. 132-144) navaja: »Znanje je torej konkurenčna prednost za posameznika, organizacijo in družbo. Če imamo znanje, smo korak pred drugimi, ali pa se lahko vsaj kosamo z njimi.«

V člankih je kot eden najpomembnejših dejavnikov za nenehno izboljševanje kakovosti naveden človek, ki ima izoblikovano osebnost in določene vrednote, ki niso nujno tudi vrednote podjetja. Da bi zaposlene kar najbolje vključili v nenehno izboljševanje kakovosti je nujno, da organizacija izoblikuje svojo kulturo, ki bo temeljila na vrednotah, kot so ustvarjalnost, znanje in inovativnost, timsko delo. O pomembnosti zaposlenih govorita tudi Fatur & Likar (2009, str. 27): »Dejstvo je, da vseh podrobnosti, ki se tičejo nekega delovnega procesa, vodja ali načrtovalec procesa ne more vnaprej predvideti in natanko definirati. Šele pri opravljanju delovne naloge se pokažejo pomanjkljivosti in s tem priložnosti za izboljšanje, poenostavitev, pocenitev ali olajšanje dela. In take priložnosti najlažje zazna tisti, ki je pri delovni nalogi neposredno udeležen.«

Wendelken, Denzinger, Rau & Moeslein (2014, str. 229) so z izsledki svoje raziskave potrdili izjavo Robertsa in sodelavcev (2006), »da lahko motivacija predstavlja tudi konflikt interesov med poslovnim in zasebnim življenjem. Poslovni in zasebni motivi so lahko v nasprotju z razpoložljivim časom in sredstvi.«

Da pa bi zaposlene spodbudili k podajanju predlogov za izboljšanje kakovosti je pomembno, da zaposlene primerno motiviramo za proaktivno delo v organizaciji z urejenim sistemom nagrajevanja in tudi s primernim vodenjem. Lužarjeva (2013, str.2) pojasnjuje: »Obstajajo empirični dokazi, da dobri odnosi na delovnem mestu, urejeno delovno okolje in ugodni pogoji dela povečujejo verjetnost inovativnosti«.

Atkinson & Nicholls (2013, str. 12) zagovarjata, da je vitkost fleksibilen in pragmatičen koncept, ki zagotavlja veliko vrednost za stranke, saj temelji na konstantnem in nikoli končanem izboljševanju preko enega najpomembnejših virov – zaposlenih. Srinivasan (2010, str. 380) v članku zavzema stališče, da se strategiji vitkosti in inovativnosti dopolnjujeta in lahko le skupaj prineseta večje koristi organizaciji.

Podjetja v svoj sistem inovativnosti velikokrat vključijo tudi podajanje predlogov za izboljšave tako, da je v določeni skupini v nekem določenem obdobju (npr. 1 mesecu) določeno število predlogov za izboljšave, ki jih mora skupina predlagati za uspešno oceno in posledično denarno motivacijo vodje. Vodja pa seveda temu primerno dodeli tudi stimulacijo zaposlenemu, ki je predlog oddal. S tem želi vodstvo spodbuditi zaposlene, da razmišljajo o izboljšanju procesa oz. proizvoda.

Menim, da je nenehno izboljševanje kakovosti ključen dejavnik strategij vitkosti in inovativnosti, ki pa sta v današnjem času hitro spreminjajočega se trga izjemnega pomena, saj definirata fleksibilnost organizacije in težnjo po napredku in razvoju. Zaposleni so zagotovo glavni dejavnik delovanja sistema nenehnega izboljševanja kakovosti v organizaciji, pri čemer je kultura organizacije, ki definira motivacijske faktorje, kot sta nagrajevanje in vodenje, vsekakor ključni dejavnik uspeha.

6 Zaključek

Večina podjetij, ki so se uspela obdržati na tržišču kljub vsesplošni svetovni ekonomski in gospodarski krizi, je iskala različne možnosti za večjo učinkovitost procesov. Vitkost je ena od strategij, s katero poskušamo odstraniti iz procesa vse izgube, zato je zaradi svoje vsebine v tem času še bolj aktualna. Z inovativnim razmišljanjem pa razmišljamo izven določenih okvirjev in tako razvijamo nove proizvode ali postopke za izdelavo določenega produkta.

Članek ima visoko vrednost predvsem zato, ker skupaj obravnava strategiji inovativnosti in vitkosti ter njun vpliv na stalno izboljševanje kakovosti. V članku je prikazanih nekaj pozitivnih vplivov strategij, a ob tem tudi opozarjamo na morebitne napake oz. dejavnike, ki pomembno vplivajo na vključenost zaposlenih v ti dve strategiji. Članek je vsekakor zanimiv za management organizacij, ki vključujejo strategiji inovativnosti in vitkosti oz. so ju že vključili. Menedžment se sprašuje, ali je mogoče izboljšati njun vpliv na stalno izboljševanje kakovosti procesa oz. proizvoda v podjetju. V nadaljnje bi bilo smiselno raziskavo razširiti še z analizo vpliva motivacije na nenehno izboljševanje kakovosti, nagrajevanja inovativnosti...

Cilj nenehnega izboljševanja kakovosti je večja učinkovitost in posledično boljše poslovanje organizacije. Vsaka organizacija je integrirana v okolje, kjer deluje, predvsem s tem, ker iz okolja zaposluje večino svojega kadra. Veliko uspešnih organizacij svoj dobiček prispeva tudi za organizacijo določenih dogodkov v okolju, sponzoriranje športnikov in doniranje sredstev za tiste, ki najbolj potrebujejo pomoč.

Omejitev raziskave vidimo predvsem v tem, da smo v analizi uporabili le nekaj člankov na obravnavano tematiko in zato ni mogoče s 100% gotovostjo trditi, da naše ugotovitve držijo za vsa podjetja, je pa res, da je verjetnost za to visoka.

Reference

1. Atkinson, P., & Nicholls, L. (2013). Demystifying Lean Culture Change' and continuous improvement. *Management Services*, 57(3), 10–15. Pridobljeno na <http://content.ebscohost.com.eviri.ook.sik.si/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=90521885&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMNHr7ESeqLQ4v%2BbwOLCmr02eprdSsa64SLWWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqt02zrrBKuePfgex44Dt6fIA>
2. Brcar, F., & Lah, S. (2011). *Vloga službe kakovost v organizacijah*. Organizacija, 44(6), 258–266. Kranj: Založba moderna organizacija.
3. Birkinshaw, J., & Duke, L. (2013). *Employee – led innovation*. *Business Strategy Review*, 24(2), 46–51. doi: 10.1111/j.1467-8616.2013.00947.x
4. Dong, L., Hui, L., & Loi, R. (2012). *The dark side of leadership: a three – level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity*. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187–1212. doi: 10.5465/amj.2010.
5. Fatur, P., & Likar, B. (2009). *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*; Znanstvene monografije. Koper : Fakulteta za management. Pridobljeno na <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-059-8.pdf>

6. Foss, M. L., Stubbs, J. R., & Jones, G. (2011). *Integrating Quality, Education, Lean, and Performance Management into a culture of continuous improvement*. *Transfusion (Part 2)*, 51(7), 1598–1603. doi: 10.1111/j.1537-2995.2011.03219.x
7. Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012, november). *Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese Firms*. *International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025–4047. doi: 10.1080/09585192.2012.
8. Kelemina, D. (2009). *Učee se organizacije v slovenskem gospodarstvu*. *Organizacija*, 42(3), 132–144. Kranj: Založba moderna organizacija.
9. Laibacher, R., M. (2013). *Ali način, kako danes delamo, res spodbuja sproščanje naših ustvarjalnih potencialov?* 25. forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2013: Sproščanje človekovih potencialov pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva (str. 79–90). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
10. Lužar, B. (2013). *Sodelovanje zaposlenih kot inovativnost na delovnem mestu* (str. 17–20). Kranj: Ekonomska demokracija. Pridobljeno na <http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.delavska-participacija.com%2Fpriloge%2F1882-1.doc&ei=xO48VfHPO4LjUeSlgKAO&usq=AFQjCNFPQnFF274FjmNwsGepnWVFJ19qTg>
11. Maurer, R. (2013). *Building a Quality Culture One Small Step at a Time*. *Journal for Quality & Participation*, 35(4), 8–11. Pridobljeno na <http://content.ebscohost.com.eviri.ook.sik.si/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=92897662&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMNHr7ESeqLQ4v%2BbwOLCmr02eprdSsKm4S66WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqt02zrBKuePfgex44Dt6fIA>
12. Ovsenik, M. (2013). *Ustvarjalnost kot izziv časa*. 25. forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2013: Sproščanje človekovih potencialov pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva (str. 67–78). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
13. Rusjan, B. (2009). *Management proizvodnih in storitvenih procesov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Srinivasan, J. (2010). *Creating a lean system of innovation: The case of Rockwell Collins*. *International Journal of Innovation Management*, 14(3), 379–397. doi: 10.1142/S1363919610002696
15. Turk, S. (2009). *Nenehno izboljševanje procesa proizvodnje v podjetju Frigomar*. Društvo Slovenska akademija za management: Izzivi managementu – spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa, 1(2), 23–29. Pridobljeno na <http://www.dlib.si/preview/URN:NBN:SI:DOC-A4PFPXUO/530cacea-3337-47fa-803f-0a13c3fbb936>
16. Wendelken, A., Danzinger, F., Rau, C., & Moeslein, K. M. (2014). *Innovation without me: why employees do (not) participate in organizational innovation communities*. *R&D Management*, 44(2), 217–236. doi: 10.1111/radm.12042

Alojz Gorše se je po končani srednji lesarski šoli v Novem mestu zaposlil kot preddelavec v lesarskem izvozno usmerjenem podjetju. V želji po novih izzivih je nadaljeval svojo službeno pot v podjetju ADRIA Mobil d.o.o., kjer je zaposlen še danes. V podjetju je deloval na različnih področjih in tako pridobil neprecenljive izkušnje. Strokovna znanja v proizvodno-tehničnem sektorju, še posebej pa v razvojno-tehničnem sektorju, so mu nudila osebnostni in karierni razvoj, ki ga sedaj nadgrajuje v kadrovske službi, kjer opravlja delo izobraževalca zaposlenih. Težnje k perfekcionizmu so ga privedle, da je končal višjo ekonomsko šolo, nato je zaključil visokošolski študij na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, kjer sedaj nadaljuje izobraževanje na

podiplomskem študijskem programu Menedžment kakovosti. Njegovo stalno izboljševanje kakovosti se kaže skozi nenehno izobraževanje po različnih certificiranih programih, kot so NLP Diploma, notranji presojevalec sistema vodenja kakovosti ISO 9001:2008, Projektni menedžment in pridobivanje EU sredstev, itd.

Continuous Quality Improvement as an Important Factor of Innovation Strategies And Lean Management

Abstract:

Research question (RQ): Does an effective system of innovative activity and lean management have a significant impact on continuous improvement of quality and consequently the performance of the organization? What are the positive effects of continuous quality improvement as an important factor in innovation and lean management?

Purpose: In order to survive on the daily evolving world market it is extremely important for organizations to recognize positive effects of continuous quality improvement, for this is an important part of innovation strategy and lean management. Employees are a very important part of the organization since they are involved in daily processes and therefore know them best. The concept of lean management, which is based on eliminating any kind of loss in the organization, and strategy of innovative activity are both complementary factors in achieving continuous quality improvement, since recognition of it can achieve greater positive effects.

Method: Analysis of the Internet articles of the last five years on the topic of innovation and lean management, as well as using the electronic resource EBSCOhost and other professional journals.

Results: Findings show significant positive effects of innovative activity and lean management, so it is imperative for the organization to be aware of the importance of both strategies and continuous improvement of quality as one of their key factors.

Organization: Continuous improvement of processes and products is an important part of innovative activity and one of the cornerstones of lean management, so it is important that the management of the organization ensure its effective implementation and encourage employees to cooperate, as it is the only way to contribute to the process and the organization efficiency.

Society: This article deals with a topic that is always relevant, because continuous improvement of quality is an important factor in the success of the organization, and is certainly important for the environment where it is situated.

Originality: We found only one article which deals with innovation and lean management as complementary strategies. There are many articles dealing with innovation, and we found quite a few about lean management, but articles that discuss both strategies together are practically non-existent.

Limitations/Further research: It would be interesting to investigate motivation of employees to continuously improve quality, as well as effects of rewarding for participation in these activities. The research was carried out only on the basis of a few domestic and foreign articles that we have found about the matter.

Keywords: innovation, lean management, continuous quality improvement

The effects of career planning education

Marija Turnšek Mikačič*

Faculty of Organisation Studies Novo mesto, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenia
marija.turnsek-mikacic@cultos.net

Abstract

Research Question (RQ): We employed a qualitative approach to study the effects of career planning education, perceiving it as an effective way to gain a deeper understanding of introductory-organised career education.

Purpose: We researched important areas to formulate a questionnaire for quantitative analysis.

Method: We used a qualitative research approach in order to develop a theoretical framework for the exploration, interpretation and identification of the impact of education on career plans, on the changing attitudes towards careers, the raising of self-esteem and perception of personal growth. We used Neuro-linguistic programming as a tool to develop and achieve personal excellence within the career planning.

Results: We constructed a paradigmatic model and developed the final theory. By means of qualitative analysis, we identified the elements of design criteria for the construction of the questionnaire; we measured the effects of education on career plans.

Organization: The findings of the research will prove useful in personal management and career management in the process of planning and organizing the promotion of individuals within the organizations in accordance with the needs of those organizations.

Originality: A career plan as a building block of personal growth, based on the model of career education with the in-built elements and tools of NLP, has been confirmed by the most recent studies in neuroscience. This represents a novelty, and, therefore, this study offers a genuine contribution, and is an indicator of contemporary knowledge, based on the results of the research.

Limitations/Future Research: The model of career education and the results of this study open new directions for further research of the influence of career planning on the organisation of companies and their success, which is the phase of the study which was not carried out.

Keywords: Career planning, qualitative analysis, neuro-linguistic programming, personal excellence.

1 Introduction

Meta-analyses have shown (Lipsey and Wilson, 2001) that career planning enables a tremendous progress for those with well-developed psychological, educational and behavioural characteristics. To improve our understanding of what is an effective career planning, with whom it should take place, how long it should last and under what conditions, as well as what are the results of it, we need additional estimations (pp. 146–167). An already concluded research (Baudouin et al., 2007) has shown that only 15-30% of the programs of career counselling include subsequent evaluation, 35-45% are evaluated only by means of the counsellor – client contact during counselling, and 25-40% of the programs have not been evaluated at all (pp. 146–157).

The reasons for the implementation of research on career counselling (Morrell and Jayawardhena, 2008) are the evaluations of the true value of the programs in terms of what we can expect from them, what a program can and what it cannot achieve. Analyses of the programs

* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 11. junij 2015; revidirano: 16. junij 2015; sprejeto: 1. september 2015.

also include research on how a program of career counselling helps decision-makers to change the structure of the programs, or collect arguments for the defence of the programs (pp. 135–152).

This paper describes an overview of the current research in the field of career and career planning. The basic empirical data for qualitative analyses is presented. It has been collected during the educational process, as word-descriptions and testimonies of the participants. We constructed a paradigmatic model and developed the final theory and the questionnaire. The participants of education formulated their own career impact. The findings of the research will prove useful in career management and society. The creation of a career and business plan allows people in later live and unemployed persons to find the appropriate kind of self-employment more quickly. On the other hand, a career plan helps the employed people in later to avoid a career break, which leads to unemployment, and replace it with career transition, which opens a variety of career patterns. Research hypotheses: Individuals who make a personal career plan, after the act, change their attitudes towards career and take control of their lives, achieve a high degree of self-reliance and self-confidence, achieve personal excellence perception to a greater extent than individuals who are not career educated and do not make career plans.

Base of knowledge about career was for us an important framework and a context for education about career. So we understand better individual strategies, approaches and tools at counseling. At building of personal excellence we emphasized that a path of positive development of oneself and a role of neurolinguistic programming at development of personal excellence. We presented NLP as model of operations which offers a way of thinking about the use of the language of mind, that we can encourage own brains, manage our situations and consistently achieve desired goals. NLP as a method presented to us a challenge for formulation of educational model for the achievement of personal excellence based on education about career plan.

2 Theoretical framework

Researchers (Oliver and Spokane, 1988, p. 449) use different instruments for the evaluation of career education. We have witnessed numerous measurements (for example, questionnaires, interviews and career planning) and various types of measurements (for example, behavioural, archival, or mood-related ones). We follow (Morrell and Jayawardhena, 2008) special (for example, an achievement of career goals) and general measurements (for example, satisfaction at work); partial results (for example, skills for job searching) lead to final results (for example, an employment status) and show why a program of career counselling succeeded or not, and what kind of improvements we have to make (p. 154). Educational results (Conger and Donnellan, 2007, p. 178) (for example, self-confidence, an opportunity for displaying self-confidence, skills for decision-making, art and capabilities of adaptation) are important partial results of career counselling, and forecast further effects, such as better health. The main results of the researched domains (Conger, Conger, and Martin, 2010) pertain to: a decision about a

career (for example, good self-knowledge, adequate and real choices, searching for career information, determination, satisfaction), the effectiveness of operation (for example, theoretical skills, the arts of employment conversation, professional maturity, self-confidence, the need for achievements), and the evaluation of counselling (for example, marks of satisfaction and effectiveness) (pp. 692–695).

The final goal of a career (Fletcher and Bailyn, 2005) is psychological success, a feeling of pride and personal achievement, which are derived from the achievement of one of the most important goals in life, such as success, family happiness, inner peace, or something similar (pp. 173–175). There exist so many different possibilities for the achievement of psychological success as there are different human needs. We manage our careers and our personal career plans by ourselves. A career plan is a lifelong series of changes of identity and a lifelong learning. By doing this, we become aware of our excellence and develop it. Personal growth is a process of how to become a better person, and reflects everything an individual does or makes. Personal excellence is a characteristic of people who develop their gifts and talents in the highest possible way, and achieve harmony in thinking, feeling, knowing, which all leads to fruitful relations and results. Personal growth (Novak, 2007, pp. 40–45) is a path of positive development of oneself. This is shown in self-defined and self-evaluated achievements, which reflect what an individual can achieve at his or her best abilities and at his or her full engagement. Personal excellence connects the process of the building of personal growth and quality from the inside with real life experience of every individual, so that (Low and Hammett, 2011, p. 26):

- (1) It transforms individuals who can change their behaviours.
- (2) It broadens the experiential learning of individuals.
- (3) It develops a transformation of capabilities of individuals and organisations.
- (4) It is connected with work and career satisfaction.

Primarily cross-sectional, bi-variant research shows that unemployment is connected with a higher level of depression (Hamilton, Hoffman, Broman, and Rauma, 1993, p. 242), financial pressure (Brief, Konovsky, Goodwin, and Link, 1995, p. 693), and a diminished level of mental health (Wanberg, Zhu, and van Hooft, 2010, p. 789), self-confidence (Winefield, Winefield, Tiggemaun, and Goldney, 1991, p. 426) and general well-being (Brief, et al. 1995, p. 700).

Psychological interventions are often used as crucial elements of career education (Hamilton and Dobson, 2001). Accordingly, research on career education should be developed, so that the conditions, connected with effective career interventions, could be better understood (pp. 35-51).

This knowledge can also be used for all educational processes, because it increases the quality and effects of education (Spokane, 1991, 2004, pp. 455–473). Numerous researchers have emphasized the importance of the mutual influence between a teacher and a participant of education (Schedin, 2007, p. 72; Horovath and Greenberg, 1989; Sexton and Whiston, 1994, p. 52; Kolden, Howard, and Maling, 1994, p. 82–89; Kiesler, 1996, p. 125; Kelly, 1991, p. 82).

Previous research has shown that the influence of career education is as important as personal explanation and feedback report, modelling and attention for achievement of support (Brown and Krane, 2000, p. 115). Previous research has emphasized the importance of individual variables at career counselling (ways of answering, intentions and effectiveness itself) Multon, Heppner, Gysberg, Zook, and Ellis-Kalton, 2001, pp. 324–335; Heppner and Heppner, 2003, pp. 429–452; Lindh, 1997, p. 73), experiences of education givers and education receivers during the education (Andersson and Niles, 2000, p. 257; Kirschner, Hoffman, and Hill, 1994, p. 219), and expectations and experiences before education (Lovén, 2000, p. 24; Galassi, Crace, Martin, James, and Wallace, 1992, p. 49). Sexton and Whiston (1994, pp. 6–78) recommend to research the connection between the education giver and receiver.

Research states that effective learning nurtures and creates good relations amongst people who are in the process of education. Students open their minds to teachers who lead their hearts and souls (Pishghadam, Shayesteh, and Shapoori, 2011). They can express themselves in a class in which a teacher knows how to build effective relations. A teacher who knows how to establish good relationships and maintain effective communication among students can facilitate the learning process (p. 2).

Richards and Rodgers (2001, pp. 126–130) have researched NLP as an additional technique at learning, and Millroad (2004) defined this technique as a '[s]hortcut to learning which creates excellence in students' results' (p. 28) and as having a delightful potential for studying and learning. The literature about NLP does not show sufficient research in the field of the use of the methods of neurolinguistic programming in the learning process.

Tosey and Mathison (2003) researched the relationship we have towards ourselves and learning before and after NPL education. The change happens in thinking about myself as a student. Changes are sometimes dramatic, sometimes small. More important are the changes in relations on higher logical levels (values, identity, a mission). With the analysis, they got the following patterns of students' reactions: a strong theme of failure, changes in people's beliefs about learning, changes in perception of themselves as students, changes in attitudes towards capabilities and future actions, clear connections between the things which are happening on higher logical levels and inner perception of sub-modality (pp. 1–19).

Tosey, Mathison and Michelli (2005) have defined neurolinguistic programming as an important concept in human relations which studies the structure of personal experiences. They have defined NLP as a series of communicational techniques and strategies for the development of relations, personal changes and learning (p. 145).

People with effective personalities are aware of the fact that, for personal growth, constant learning is needed. Therefore, they use neurolinguistic programming for the realization of real potentials and educate themselves constantly on seminars and workshops. Programs of neurolinguistic programming come to their turn when other managerial programs finish. They reveal different approaches to learning, thinking and excellence of operations. They present the ways on how some people succeed and how they repeat the success. It is possible to know the difference between those who are good at their work and model those who are excellent.

Modelling in the language of neurolinguistic programming means learning by example, learning from an idol – a model whom we imitate. Although we do not know something, we watch others and imitate their behaviour and their way of thinking. The approach is very helpful, useful and natural. Humans have been learning things this way since prehistoric times; it is a totally spontaneous activity. Learning by means of imitation is a primordial human capability.

Research describes the potential of a personal career plan. For the realisation of a potentially new career, an individual develops his or her own competences of self-management and the management of his or her career. In our research, we set the following hypotheses: Individuals who made a personal career plan changed their attitudes towards careers and took control of their lives, achieved a high degree of self-reliance and self-confidence, achieved a perception of personal growth to a greater extent than individuals who were not career educated and did not make career plans.

The final goal of a career is psychological success, the feeling of pride and personal achievement, which all come from the attainment of the most important goals in life: success, family happiness and inner peace. There is an infinite number of possibilities for the achievement of psychological success; indeed, as many as there are unique human needs (Maslow 1948, pp. 433–436). Our career and personal career plan are managed by ourselves, not by any company. The security of the work place is becoming less important, and is being substituted by another goal – employability.

The idea for the model is derived from experiential learning model. It consists of tools, which were tested and developed here during education process, through four activities for the participants: (a) recognition of their own potential; (b) a more thorough understanding of themselves; (c) development of their own concrete career goals; and (d) their self-promotion and self-branding.

3 Method

3.1 Qualitative analysis

This study used a qualitative research approach in order to develop a theoretical framework for the exploration, interpretation and identification of the impact of education on career plans, on the changing attitudes towards careers, the raising of self-esteem and perception of personal growth. Merriam (1998) says that they ‘often carried out qualitative studies because there is not enough theory or because the existing theory does not adequately explain the phenomenon. Thus, qualitative researchers build theory from observations and intuitive responses obtained in the field of study questions.’ Since the design of a specific education, using the tools of neurolinguistic programming, has not been studied and is a novelty, it is important for future studies that first appear to explore the theoretical foundation, which broadly explains the importance of concepts, definitions, characterisation and descriptions of things. The qualitative approach is an effective way to gain a deeper understanding of introductory-organised career education, thereby providing the greatest opportunity to build a theoretical framework that is

used to conduct research on matters, such as the educational career plan as an element of personal growth.

The basic experiential documentation was collected through the educational process, with descriptions in words and narratives in the form of essays. The documentation was processed and analysed through the words. The qualitative research ended with the formulation of a justified theory.

We had four focus groups, each involving five people. Qualitative research uses the words of a limited sample of study participants to explore the 'whys' of a research question. Focus groups have become a valuable and frequently used tool for collecting qualitative data. Focus groups gather information and insight on a predetermined subject from a small group of participants, using a trained facilitator. The interaction between group members becomes an explicit part of the method. Focus groups are usually conducted with groups of six to 12 individuals who share similarities, but who do not know each other personally. They are chosen because they can speak confidently about their personal experiences with regards to a research topic (Gibbs, 1997; Stewart et al., 2007).

The procedure of the qualitative analysis was divided into six steps: (1) the editing of the documentation; (2) the determination of the units for coding; (3) open coding; (4) the selection and definition of the relevant concepts and categories; (5) relational coding; and (6) the formulation of the final theoretical premise. Using this, we based our findings mainly on the procedure described by Glaser and Strauss (1967, 2005), and, afterwards, summarised by Strauss and Corbin (1990, 1998), Corbin and Strauss (2007), Morse, et al. (2009). For the implementation of the qualitative research, we carried out data processing using the ATLAS.SI programme.

The purpose of ATLAS.ti (<http://www.atlasti.com/index.html>) is to help researchers uncover and systematically analyze complex phenomena hidden in unstructured data (text, multimedia, geospatial). The program provides tools that let the user locate, code, and annotate findings in primary data material, to weight and evaluate their importance, and to visualize the often complex relations between them.

3.2 The steps of theory building

The first steps of theory building take place much earlier, often already during coding. Ideas are developed further during the process of querying the data. Visualization and theory-building tools encompass predominantly various network view functions. One of the most attractive properties of graphs is their intuitive graphical presentation, mostly in the form of two-dimensional layouts of labelled nodes and links. In contrast with linear, sequential representations (e. g., text), presentations of knowledge in networks resemble more closely the way human memory and thought is structured. Cognitive 'load' in handling complex relationships is reduced with the aid of spatial representation techniques. ATLAS.ti uses (Friese, 2011) networks to help represent and explore conceptual structures. Networks add a heuristic 'right brain' approach to qualitative analysis.

The study uses a qualitative research approach to develop a theoretical framework for the study (three hypotheses), with explanation and determination of the influence of career education on the changes in the attitudes: towards career (hypothesis 1), increased self-esteem (hypothesis 2) and perception of personal growth (hypothesis 3). Merriam (1998) said that 'qualitative studies are frequently carried out because there is not enough theory or because the existing theory has not appropriately explained the phenomenon. The qualitative researchers therefore base their theory on observations and intuitive answers, collected from the field of research questions.' As the concepts of concrete education by means of the tools of NLP have not been studied and represent a novelty, it is important for all future studies that a theoretical premise, which broadly explains the importance, concepts, definitions, characterisation, and descriptions is established first. The credibility, transferability, and reliability of this qualitative research can be determined using 'triangulation.' Triangulation refers to the use of several sources and methods for data collection (Creswell, 1998; Leedy and Ormrod, 2001, Merriam, 1998). The data sources for triangulation included interviews, essays, articles and questionnaires. With triangulation, we use several sources and methods (Creswell, 1998), and strengthen the reliability and credibility of the data (Merriam, 1998).

4 Results

4.1 The survey of the contents in the Atlas.si programme

Rudimentary empirical material was gathered during the educational process (participants), and is presented as word-descriptions and narratives. At the end of the educational process, the participant wrote five essays:

- (1) Five provocative questions to myself.
- (2) Bright avenue of my future.
- (3) Life-line.
- (4) My dream professions.
- (5) My sub-personalities.

Essays are one of the types of instruments to carry out qualitative research, which is characterised by a direct approach (the purpose of the research participants is found or evident from the agreed content of the essay). Its content and form are unidentifiable or arbitrary. Essayists can write about anything. Even the style and technique of writing are not specified.

The analysis of essays is concrete, detailed and colourful. Qualitative research is clearly evident in the procedures describing reasoning and gradual abstracting of the concepts of different levels of abstraction from the empirical material. Every concept, form and decision can be seen in the elements of the empirical material. This is intended for the qualitative analysis of different techniques that are illustrations (tables) of both the relationship between empirical and theoretical concepts.

4.2 Network survey of the effects of career education

Materials are processed and analyzed in words. Research took place in a form of a sequential analysis. Qualitative research took place in a form of unwinding spiral. At the beginning of

research we had our own opinion about the research topic. When this opinion was changing during research, it lead to new observations and to wider understanding (hermeneutic circle – spiral or circle of widening of understanding).

'Justified theory' according to the method of Glaser and Strauss (1967, 2005) uses relations among variables such as: 'is a phenomenon', 'is a context of', 'is a consequence', 'is condition for –', 'is strategy – for' etc., for concepts found in a phase of open coding. At analysis of the structure of argumentation are more appropriate other relations, as for example 'is evidence for', 'is contrary to', 'is a guarantee for'. (p. 145)

The impact of one's relation to their career (K). Qualitative analysis and interpretations: we analysed the characteristics of concepts, selected the most relevant concepts, defined them, searched for relations among them, and, finally, formulated corrections, formularies and theoretical explanations. Figure 2 shows the network display of effects of career education for the dependent variable 'one's relation to their career.'

In a network view editor, we are linking all objects to each other. Code-code and quotation-quotation links are named and commented upon. A network is defined as a set of nodes and links. A node in a network is linked to an arbitrary number of other nodes.

Formal property of a network is its order: the number of its nodes. We make a practical use of the degree of nodes by using it as a sorting criterion in the codes' list window.

'The impact of one's relationship to their career' has been formed according to the participants of education, who expressed their relation in the written essay 'changes of my relation to my career', which was determined by 'an open way to my dream professions', and, on this road, they were lead by 'thinking about my career with a new approach to life' and 'my own priorities.'

Transitive relation is the is-cause-of relation: if C1 is-cause-of C2 and C2 is-cause-of C3, C3 is-cause-of C4, it follows that C1 is-cause-of C4. C5 is-cause-of C4.

Legend: C1 = 'My relation with my career.' (super code)

C2 = 'Changes in my relation to my career.' (one link to a node)

C3 = 'An open way to my dream professions.' (24 link to a node)

C4 = 'Thinking about my career with a new approach to life.' (9 link to a node)

C5 = 'My own priorities.' (5 link to a node)

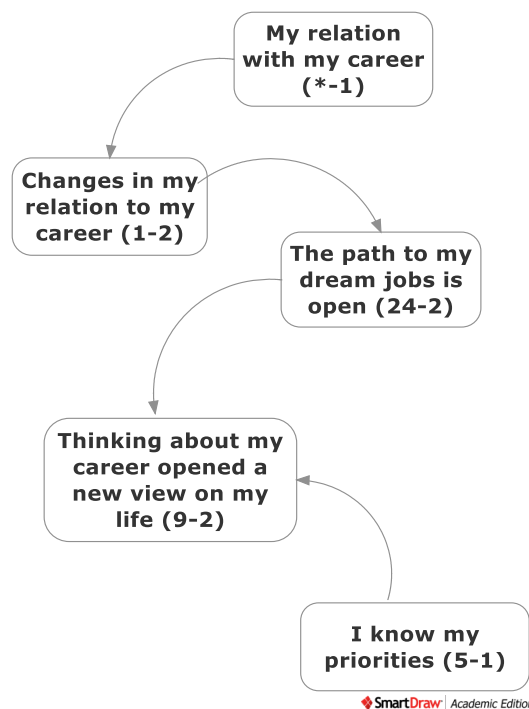


Figure 1. Network for the evaluation of the impact of career education: The impact of one's relation to their career (K). Turnšek Mikačič, M., 2014, *Career planning as the fundamentals of personal excellence*, Doctoral dissertation. Faculty of organization study, Novo mesto, p.88.

The network survey of the effects of career education for the dependent variable 'the increase in self-confidence and self-esteem' (L) is shown in Figure 3.

The increase in self-confidence and self-esteem (L) of the participants in the career-education course who expressed their attitudes in a written essay, basing the form on 'the increase in self-esteem and self-confidence' when they 'listened to their intuition' and 'trusted in their abilities,' with a view to 'my bright avenue of the future.'

Transitive relation is the is-cause-of relation: if C1 is-cause-of C2 and C2 is-cause-of C3, C3 is-cause-of C4, C5 is-cause-of C4, it follows that C1 is-cause-of C5.

Legend: C1 = 'A high degree of self-confidence.' (super code)

C2 = 'An increase of self-confidence.' (one link to a node)

C3 = 'I listen to my intuition.' (7 link to a node)

C4 = 'I trust my capabilities.' (13 link to a node)

C5 = 'Along the splendid avenue of my life grow big trees.' (11 link to a node)

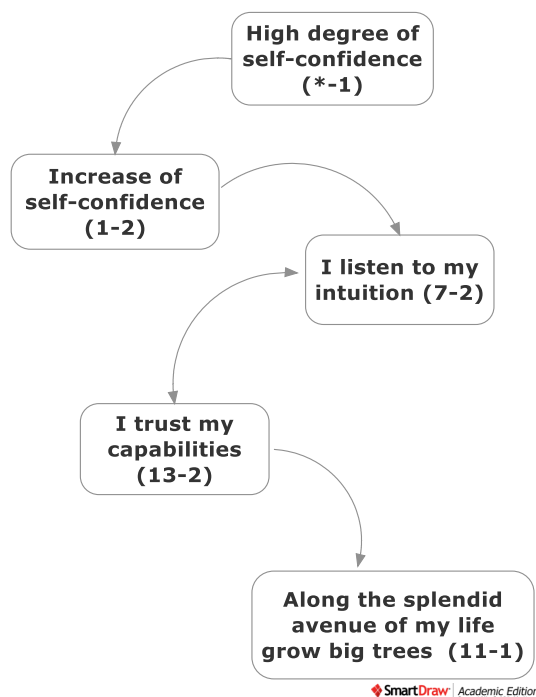


Figure 2. Network for the evaluation of the impact of career education: increase in self-confidence and self-esteem (L). Source: Turnšek Mikačič, M., 2014, *Career planning as the fundamentals of personal excellence*, Doctoral dissertation. Faculty of organization study, Novo mesto, p.89.

The network survey of the effects of the career education course for the dependent variable of the perception of personal growth (M) is shown in Figure 4.

Perception of personal growth (M) was expressed by the participants in the career-education course who wrote about their relation to it in an essay, and found out, with the analysis of the 'life line,' that they are 'encouraged by the opportunities for change.' 'The opportunities for change' also influenced the process 'I nurture my personal growth' and 'I am satisfied with my career plans.' A feeling that further contributes to the 'perception of personal growth' relates to: 'I feel abundance of love and want to share it,' 'if I do not take care of myself, I cannot take care of others' and 'I take care of my health.'

Transitive relation is the is-cause-of relation: if C1 is-cause-of C2 and

C2 is-cause-of C3, C3 is-cause-of C4, C5 is-cause-of C4, it follows that C1 is-cause-of C5.

Symmetric relation is C5 is-condition-for relation: the C5 is-condition-for C1, C5 is-condition-for C2, C5 is-condition-for C3,

Transitive relation is-part-of relation: C6 is-part-of C1,

Transitive relation is-a relation: C7 is-a C1

Transitive relation is-property-of relation: C8 is-property-of C7

Legend: C1 = 'Perception of personal growth.' (super code)

C2 = 'Lifeline.' (8 link to a node)

C3 = 'I care for my personal growth.' (19 link to a node)

C4 = 'I am satisfied with my career goals.' (7 link to a node)

- C5 = 'Opportunities for change stimulate me.' (21 link to a node)
C6 = 'I am full of love and I want to share it.' (11 link to a node)
C7 = 'If I do not care for myself, I cannot care for others.' (5 link to a node)
C8 = 'I take care of my health.' (1 link to a node)

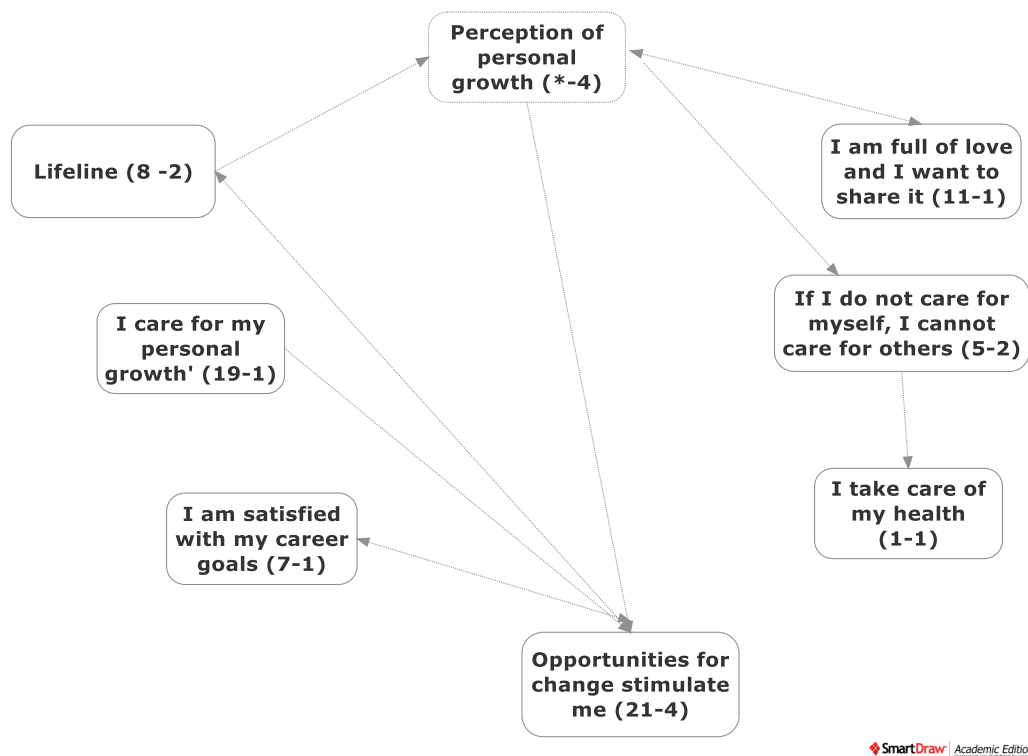
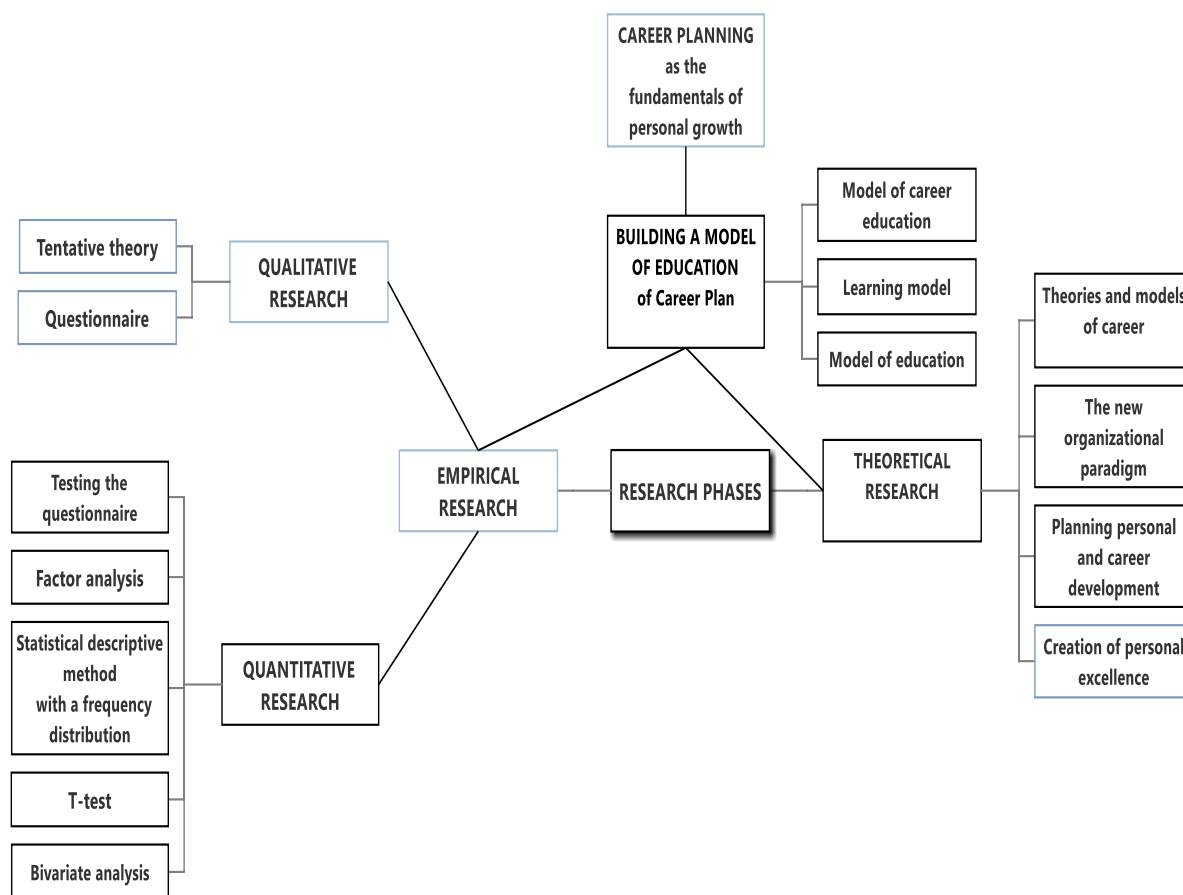


Figure 3: The network for the evaluation of the impact of career planning. *Career planning as the fundamentals of personal excellence*, Doctoral dissertation. Faculty of organization study, Novo mesto, p.90.

4.3 A model of a career plan as a building-block for personal growth

The conceptual model for making a career plan derives from Kolb's model of experiential learning (Kolb, 1985, p. 57). It contains tools we have tested and developed for education in the context of four activities: a) concrete experience, b) reflection on experience, c) abstract conceptualization and d) active experimentation. The model of experiential knowledge is a spiral, which means that knowledge builds up.

Parsons' three-level model speaks for personal analyses, where the individuals recognise their advantages and disadvantages, characteristics or features (Parsons 1909).



SmartDraw Academic Edition
Commercial use Prohibited by license

Figure 4. The model of a career plan as a building block for personal growth. Turnšek Mikačič, M., 2014, *Career planning as the fundamentals of personal excellence*, Doctoral dissertation. Faculty of organization study, Novo mesto, p.157.

The research for the construction of the model consists of a theoretical and an empirical part (Figure 5). The theoretical part is an introduction into the researched problem, which represents starting points and a background research problem with the empirical part. The theoretical part consists of a theory and models about career, and a theory and models of personal growth planning and personal excellence planning.

The empirical part consists of qualitative and quantitative research (the latter is not an element of this article), which have created the foundations for the building of the model of education about a career plan and the career plan itself as a building block of personal excellence.

The ideal model for the definition of a career plan consists of the recognition of one's own potentials (e.g., European curriculum vitae, portfolio, competence). What follows is a deepened understanding of one's self (e.g., wheel of equilibrium, analysis of lifeline, Myers-Briggs indicator of personality). The participants in this career education determine what they really want to do, and what job makes them happy and is, at the same time, in agreement with their

personal values. They make measurable and very concrete goals for themselves in connection with their careers (e.g., career goals, career anchors, SWOT analyses), they define their own career portfolio, and they create a personal career plan. They train themselves on how to act in public (self-promotion) and how to present their own marketing brand (self-branding).

5 Discussion and Conclusion

With qualitative approach, we focus on getting insider views of the phenomena that require a deeper understanding. We have tried to identify the essence of the research, which is closely linked to its source, so as to identify the most relevant information. Because the study focuses on learning and self-regulation, qualitative approach is essential for understanding the perspectives of individual learners. For qualitative research, we started with a theoretical framework, and then used the lens to create additional concepts and theories. 'It is important to note that qualitative methods are very systematic' (Berg, 2001, p. 7).

By means of qualitative analysis, we identify the elements of design criteria for the construction of the questionnaire; we measured the effects of education on career plans. We identified three important areas, and a series of issues: attitudes towards a career, a degree of self-confidence and a perception of personal growth.

Personal career plan is based on one's own characteristics, experiences, tasks, knowledge's, trainings, skills, goals and the philosophy of each individual. Career planning is intended for the improvement of the ability of individuals to make career decisions.

The research on career education, based on the ideal model of a career plan as a building block of personal growth, has shown that individuals who have defined a personal career plan and, afterwards, acted accordingly, changed their attitudes towards their careers, took control over their own lives, achieved a high level of self-esteem and self-confidence, and achieved a higher perception of personal growth than individuals who did not attend career education and did not make career plans.

A career plan as a building block of personal growth, based on the model of career education with the in-built elements and tools of NLP, has been confirmed by the most recent studies in neuroscience. This represents a novelty, and, therefore, this study offers a genuine contribution, and is an indicator of contemporary knowledge, based on the results of the research.

The findings of this study will be practically useful for solving social problems of individuals as well as for the rationalisation of costs in public institutions and employment agencies. Above all, this is useful for individuals to avoid career breaks, which is represented by unemployment, and replace it with career transition, which offers different samples of different careers. These findings will also be useful in career management, as a process of planning and formation of promotion of individuals within an organisation, in accordance with the needs of the organisation and the wishes, options, knowledge, skills, and capabilities of the individuals. With regards to career education of individuals, these findings show that it will contribute to the success of an organisation, as individuals will strengthen their self-confidence and goal orientation, and thus enable themselves to be promoted within the organisation. On the other

hand, the managers and the organisations will recognise the advantages of individuals (e.g., their knowledge, skills), and will thus be able to coordinate and bring together the wishes of the individuals and the needs of the organisation, in order to develop new roads for promotion of the individuals and to help them prosper again when signs of their stagnation appear.

Our society, which will, in a broad sense, stimulate the definition of career plans within companies, will avoid numerous inconsistencies among adults in later life, the unemployed and the compensation they get in certain periods. Instead of facing a career break when becoming unemployed, and to be under constant stress, they can take more care, with the help of a career plan, of their smooth transition from one career to another.

Slovenia has been investing large amounts of resources for a long time for the sanitation of companies, but thousands of workers stay on the roads. All of the capital invested to help the owners will be usefully spend on the employees, who will, in times before the crisis, develop new knowledge and new skills, and learn how to lead new projects and be able and financially well-equipped to start new activities and new projects of marketing.

The model of career education and the results of this study open new directions for further research of the influence of career planning on the organisation of companies and their success, which is the area of the study which was not investigated.

References

1. Andersson, W. P., & Niles S. P. (2000). Important Events In Career Counselling: Client and Counsellor Descriptions. *The career development quarterly*, 48(3), 251–263. doi: 10.1002/j.2161-0045.2000.tb00290.x
2. Baudouin, R., Bezanson, M. L., Borgen, W., Goyer, L., Hiebert, B., Lalande, V., & Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences* (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
3. Brief, A., Konovsky, M., Goodwin, R., & Link, K. (1995). Inferring the meaning of work from the effects of unemployment. *Journal of Applied Social Psychology* 25(8), 693–711. doi 10.1111/j.1559-1816.1995.tb01769.x <http://www.sciencedirect.com/science/help/doi.htm>
4. Brown, S. D. & Krane, N.E.R. (2000). Four (or five) sessions and a cloud of dust: Old assumptions and new observations about career counselling. In S. D.
5. Brown & R. W. Lent (Ed), *Handbook of counselling psychology* (3rd. ed.). Hoboken J US: John Wiley and Sons Inc.
6. Conger, R. D., & Donnellan, M. B. (2007). An integrationist perspective on the socioeconomic context of human development. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 175–199. doi: 1.1146/annurev.psych.58. 110405. 085551
7. Conger, R. D., Conger, K. J., & Martin, M. J. (2010). Socioeconomic status, family processes, and individual development. *Journal of Marriage and Family*, 72(3) 685–704. doi: 1.1111/j.1741-3737.201.00725.x
8. Corbin, J., & Strauss, A. (2007). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

9. Creswell, J.W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage Publications.
10. Erikson, E. H., Erikson, J. M., & Kivnick, H. Q. (1986). *Vital involvement in old age*. New York: Norton
11. Fletcher, J. K., & Bailyn, L. (2005). The equity imperative: Redesigning work for work-family integration. V E. E. Kossek & S. J. Lambert (ed.). *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives*, (pp. 171–189). Mahwah, NY.
12. Friese, S. (2011). *Qualitative Data Analysis with ATLAS.ti*. Sage Publications.
13. Galassi, J. P., Crace, R. K., Martin, G. A., James, R. M. Jr, & Wallace, R. L. (1992). Client preferences and anticipations in career counselling: A preliminary investigation. *Journal of counselling psychology*, 39(1), 46–55.
14. Glaser, B. G. & Strauss D.T. (1967, 2005). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter.
15. Gibbs, A. (1997). Focus groups. *Social Research Update* 19(4).
16. Hamilton, V., Hoffman, W., Broman, C., & Rauma, D. (1993). Unemployment, distress, and coping: A panel study of autoworkers. *Journal of Personality and Social Psychology* 65, 234–247. doi: 10.1037//0022-3514.65.2.234
17. Hamilton, K. E., & Dobson, K. S. (2001). Empirically supported treatments in psychology: Implications for international promotion and dissemination: *International Journal of Clinical and Health Psychology* 1(1), 35–51.
18. Heppner, M. J., & Heppner, P. P. (2003). Identifying process variables in career counselling: A research agenda. *Journal of Vocational Behaviour*. 62, 429–452. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00053-2
19. Hočevar, Z. & Ritonja, S. (2001). Organizacijske strategije za izboljševanje in razvijanje kakovosti v zdravstvu (Organizational strategies for improving and developing health care quality), Slovenian Quality Association. The annual conference 2001 in Portoroz. *The quality2*, pp. 8–11.
20. Horovath, A. O., & Greenberg, L. S. (1989). Development and validation of the working alliance inventory. *Journal of counselling psychology*. 36(2), 223–233.
21. Kelly, G. A. (1955, 1991). *The psychology of personal constructs* (2.izd.). New York: Norton. Reprinted by Routledge, Reprint 1991.
22. Kiesler, D. J. (1996). *Interpersonal Theory and Research – personality, psychopathology and psychotherapy*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
23. Kirschner, T., Hoffman, M. A., & Hill, C. E. (1994). Case study of the process and outcome of career counselling. *Journal of Counselling Psychology*. 41(2), 216–226.
24. Kolden, G., Howard, K., & Maling, M. (1994). The counselling relationship and treatment process outcome. *The Counselling Psychologist*, 22(1), 82–89.
25. Kolb, D. A. (1985). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
26. Leedy, P.D. & Ormrod, J.E. (2001). *Practical research: Planning and design* (7th. ed.). Upper Saddle River. New Jersey: Merrill Prentice Hall.

27. Lindh, G. (1997). *Samtalet i studie - och yrkesvägledningsprocessen*. [The interview in the career counselling process]. Doctoral dissertation. Studies in educational science, Stockholm, Sweden: Lärarhögskolan Stockholm.
28. Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Practical meta-analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage. 146-167.
29. Lovén, A. (2000). *Kvalet inför valet – Om elevers förväntningar och möten med vägledare i grundskolan*. [The anguish before choosing - Pupils expectations and encounters with career counsellors in compulsory school], Doctoral dissertation. Department of Pedagogy, Malmö, Sweden: Lärarhögskola i Malmö.
30. Low, G. R., & Hammett, R. D. (2011). The transformational model of emotional intelligence: Improving student access and success. *The International Journal of Transformative Emotional Intelligence*, 1, 21–38. doi: 10.1007/978-94-6091-870-4_20
31. Maslow, A. (1948). 'Higher' and 'Lower' Needs. *Journal of Psychology*, 25, 433-436, <http://dx.doi.org/10.1080%2F00223980.1948.9917386>
32. Mathison, J. (2003). *The inner life of words: An investigation into language in learning and teaching*. Doctoral dissertation, University of Surrey
33. Merriam, S.B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
34. Millroad, R. (2004). The role of NLP in teachers-classroom discourse. *ELT Journal*, 58(1), 28–37. doi: 10.1093/elt/58.1.28
35. Morrell, K., & Jayawardhena, C. (2008). 'Myopia and Choice'. *Journal of Marketing Management*, 24(1-2), 135–152. Retrieved January 2, 2011, from <http://dx.doi.org/1.1362/026725708X273966>
36. Morse, J. M., Stern, P. N., Corbin, J., Bowers, B., Charmaz, K. & Clarke, A. E. (2009). *Developing grounded theory: The second generation*. Walnut Creek, CA: Left Coast.
37. Multon, K. D., Heppner, M. J., Gysberg, N. C. Zook, C. & Ellis-Kalton, C. A. (2001). Client psychological distress: An important factor in career counselling. *The career development quarterly*. 49(4), 324–335. doi: 10.1002/j.2161-0045.2001.tb00960.x
38. Novak, B. (2007). *Nevrolingvistično programiranje in osebna rast*. Retrieved January 2, 2011, from <http://www.transformacija.com/NLP%20in%20osebna%20rast.pdf>.
39. Oliver, L. W., & Spokane, A. R. (1988). Career-intervention outcome: What contributes to client gain? *Journal of Counselling Psychology*, 35, 447–462.
40. Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Boston: Houghton Mifflin. In Zunker G. (2002). *Career counselling: Applied concepts of life planning*, (6th. ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
41. Pishghadam, R., Shayesteh, S., & Shapoori, M. (2011). Validation of an NLP Scale and its Relationship with Teacher Success in High Schools. *Journal of Language Teaching and Research*, 2(4), 909–917. doi: 10.4304/jltr.2.4.909-917.
42. Richards, J. C., & Rodgers T. S. (2001). *Approaches and Methods in Language Teaching*. Cambridge University Press

43. Schedin, G. (2007). Expectations and experiences of career counselling. – An exploration of interpersonal behaviour. Doctoral dissertation from the Department of Psychology, Umeå University, SE-901 87 Umeå, Sweden ISBN 978-91-7264-325-3
44. Sexton, T. & Whiston, S. (1994). The Status of the Counselling Relationship; An empirical review, Theoretical implications and Research directions. *The Counselling Psychologist*, 22(1), 6–78. doi: 10.1177/0011000094221002
45. Spokane, A. R. (1991). Career intervention. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Retrieved January 2, 2011, from <http://www.readperiodicals.com/201107/2380006411.html#ixzz2XWXdUXqq>
46. Spokane, A. R. (2004). A avaliação das intervenções de carreira, V L. M. Leitão (Coord.), Avaliação psicológica em orientação escolar e profissional Coimbra: Quarteto. (pp. 455–473).
47. Stewart, D. W., Shamdasani, P. N., & Rook, D. W. (2007). Focus Groups: Theory and Practice (2nd. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
48. Strauss, A. & Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques. Newbury Park, CA: Sage.
49. Strauss, A. & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
50. Tosey, P., & Mathison, J. (2003). Neuro-linguistic programming: Its potential for learning and teaching in formal education. European Conference on Educational Research, University of Hamburg, 17-20 September 2003.
51. Tosey, P., Mathison, J., & Michelli, D. (2005). Mapping transformative learning: the potential of Neuro-Linguistic Programming. *Journal of Transformative Education*, 3, 140–167.
52. Turnšek Mikačič, M., (2014), Karierni načrt kot gradnik osebne odličnosti. [Career Planning as a Building Block for Personal Excellence], Doctoral dissertation. Faculty of organization study, Novo mesto.
53. Wanberg, C. R., & Zhu, J., & van Hooft, E. (2010). The job-search grind: Perceived progress, self-reactions, and self-regulation of search effort. *Academy of Management Journal* 53(4), 788-807. doi: 10.5465/AMJ.2010.52814599
54. Winefield, A., Winefield, H., Tiggemann, M., & Goldney, R. (1991). A longitudinal study of the psychological effects of unemployment and unsatisfactory employment on young adults. *Journal of Applied Psychology*, 76, 424–431.

Marija Turnšek Mikačič is a university graduate in Economics (B.Sc.), who received her Master of Science degree in Business Policy and Organisation Sciences (M.Sc.), and her Doctorate in Quality Management (Ph.D). She has extensive experience of working for one of the major Pharmaceutical Companies, Lek, the major Publishing house Delo, and for the National Council of the Republic of Slovenia. She has worked as the Head of Market Research and Development, Director of the Organisation and Planning, and the Secretary-General. She is a lecturer at the Faculty of Organisation Studies, Novo mesto and Landscape Governance College, Novo mesto.

POVZETEK

Raziskovalno vprašanje (RQ): Raziskovali smo vpliv izobraževanja o kariernem načrtu s kvalitativnim pristopom kot učinkovitim načinom za globlje razumevanje odnosa izobraževancev do svojih notranjih prioritet.

Namen: Iskali smo prioritete za oblikovanje vprašalnika za kvantitativno raziskavo.

Metoda: Uporabili smo kvalitativni raziskovalni pristop, da bi razvili teoretični okvir za raziskovanje, interpretacijo in identifikacijo vpliva izobraževanja o kariernem načrtu, na spreminjajoči se odnos do kariere, dvig samozavesti in dojemanje osebne odličnosti. Nevrolingvistično programiranje smo uporabili kot orodje za razvoj in doseganje osebne odličnosti pri načrtovanju kariere,

Rezultati: Zgradili smo paradigmatični model, in razvili končno teorijo.

Organizacija: Ugotovitve raziskave bodo koristne za osebno vodenje in upravljanje kariere v procesu načrtovanja in organiziranja spodbujanja posameznikov znotraj organizacij, v skladu s potrebami teh organizacij.

Originalnost: Karierni načrt kot gradnik osebne rasti, temelji na modelu kariernega izobraževanja z vgrajenimi elementi in orodji NLP, ki je bilo potrjeno z najnovejšimi študijami v nevroznanosti. To predstavlja novost in zato ta študija je resnični prispevek, in je pokazatelj sodobnega znanja, ki temelji na rezultatih raziskave.

Omejitve / Bodoče raziskave: Model kariernega izobraževanja in rezultati te študije odpirajo nove smernice za nadaljnje raziskave o vplivu načrtovanja kariere pri organizaciji podjetij in njihovega uspeha. Te faze še nismo preiskovali.

Ključne besede: načrtovanje kariere, kvalitativna analiza, nevrolingvistično programiranje, osebna odličnost.

Zakaj in kako biti družbeno odgovoren?

Milan Simončič*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 8, 8000 Novo mesto, Slovenija
msimoncic@amis.net

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Sodobna družba je vse bolj kritična do družbeno neodgovornih dejanj. Tega dejstva se zavedajo tudi organizacije, v strategijo svojega poslovanja želijo vključevati izvajanje družbeno odgovornih načel. Zanima nas, kako različni avtorji dojemajo koncept družbene odgovornosti organizacij, v čem so družbeno odgovorne organizacije v prednosti, kako lahko organizacije v izvajanje svojega poslanstva vključujejo svoje zunanje deležnike in kako na družbeno odgovornost vpliva različnost kulturnega okolja.

Namen: Proučili in povzeli smo del razpoložljivih virov, v katerih se avtorji z različnimi nameni lotevajo družbene odgovornosti organizacij. Pri tem smo ob konkretnih področjih soočili različne poglede in jih primerjali med seboj.

Metoda: Uporabili smo metodo deskripcije (opis dejstev) in kompilacije (povzetek znanih rezultatov znanstveno raziskovalnega dela).

Rezultati: Analizirali smo zbrane vire, jih razvrstili po izbranih področjih, podali klasifikacijo po avtorjih, ki se lotevajo posameznih področij družbene odgovornosti, vire razvrstili tudi po letnikih objav in članke po strokovnih revijah.

Organizacija: Povzete ugotovitve bodo organizacije uporabile kot izhodišče za nadaljnje raziskave, vrednotenje in morebitno optimizacijo obstoječih modelov koncepta družbene odgovornosti.

Družba: Povzete ugotovitve bo družba uporabila kot izhodišče za nadaljnje raziskave, bolj se bo zavedala pomena izvajanja načel družbene odgovornosti, spoznala bo izzive skupnega sobivanja z organizacijami v odgovorni družbi.

Originalnost: Skupini, ki bosta uporabili izsledke za nadaljnje empirične raziskave, sta širša družba in organizacije, ki želijo izboljšati svojo podobo in delovati družbeno odgovorno. Prispevek osvetljuje različne zorne kote nekaterih obravnavanih vsebin, česar v drugih člankih nismo našli.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Pregled virov je bil omejen na nekatere strokovne revije in vključuje le nekatera področja, pomembna za razumevanje problematike uvajanja in izvajanja ter motivov za družbeno odgovornost. Časovni obseg iskanih člankov smo omejili na obdobje zadnjih 15 let, precej starejših člankov zaradi neaktualnosti v današnjih razmerah nismo vključili. V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno obseg analiziranih člankov povečati in se bolj fokusirati tudi na bolj specifična področja (zanimiva področja se nam denimo zdijo izvajanje družbene odgovornosti specifičnih organizacij, kot so jedrske elektrarne, kemijska industrija, osvetliti bi bilo možno še etične dileme s področja zdravstva, genskih raziskav, kibernetike ipd).

Ključne besede: družbena odgovornost organizacij, deležniki, motivi za družbeno odgovornost, kulturno okolje.

1 Uvod

Kritične in odgovorne javnosti danes zahtevajo, da organizacije, s katerimi sobivajo, upoštevajo interese svojih notranjih in zunanjih deležnikov. Hkrati pričakujejo, da organizacije odgovarjajo za morebitne vplive, ki lahko zaradi njihove prisotnosti nastanejo v družbi ali okolju. Kakovost življenja sodobne družbe je v funkciji razvoja, inovativnosti in konkurenčnosti v globalnem svetu. Buolouta in Pitelis (2014, str. 360) dokazujeta, da stopnja družbene odgovornosti pomembno prispeva h konkurenčnosti posameznih držav. Družbena

* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 16. maj 2015; revidirano: 26. maj 2014; sprejeto: 28. maj 2015.

odgovornost organizacij (angl. *corporate social responsibility*, tudi *CSR*) zato postaja gibalno razvoja in uspešnosti, je pomemben strateški cilj in izziv razvitih držav.

Uspešne organizacije se zavedajo pomena družbene odgovornosti. Svojo kratkoročno in dolgoročno strategijo podrejajo tudi pričakovanjem širše družbe, tako izpolnjujejo enega od pomembnih pogojev za sprejemljivost in sobivanje z lokalnimi skupnostmi, si povečujejo konkurenčno prednost in zagotavljajo pregledno in trajnostno delovanje. Družbena odgovornost organizacij je prihodnost razvitega sveta, k temu s svojim odgovornim ravnanjem v organizacijah in v okolju prispeva vsak posameznik. Organizacije, ki delujejo družbeno odgovorno, v pozitivnem smislu vplivajo na družbeno okolje, v katerem sobivajo, s tem doprinašajo k splošni blaginji, ekonomski interesi pa niso edina funkcija takšnih združenj.

Iz pregledanih virov smo povzeli razvoj koncepta družbene odgovornosti organizacij in njen pomen v razviti in sodobni skupnosti. Navedli smo motive, ki organizacije spodbujajo k družbeno odgovornim dejanjem, načine vključevanja oz. zadovoljevanja deležnikov oz. izvajanje družbeno odgovornih načel v praksi, analizirali smo vpliv kulturnega okolja.

Analiza člankov bo uporabljena kot osnova pri nadaljnjih empiričnih raziskavah. Pomembna je, ker predstavlja izhodišče tako za organizacije, ki želijo delovati družbeno odgovorno, kot tudi za širšo družbo, ki želi biti v ta dejanja aktivno vključena.

2 Pregled virov

2.1 Razvoj in koncept družbene odgovornosti organizacij

Izraz »družbena odgovornost« se je začel širše uporabljati v zgodnjih sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, čeprav so organizacije in vlade različne vidike družbene odgovornosti udeleževale že proti koncu 19. stoletja, v nekaterih primerih pa še bolj zgodaj (Guidance on social responsibility ISO 26000:2010, 1st edition, 2010, str. 5).

Pojem koncepta družbene odgovornosti je torej star več desetletij, v preteklosti so raziskovalci želeli poenotiti njegovo razumevanje, ob tem se je izpostavilo odobravanje in, sploh v začetku, tudi nasprotovanje.

Keith Davis je že leta 1960 povzel, da družbena odgovornost usmerja poslovne odločitve in storjena dejanja nad ekonomske ali tehnične interese organizacij. Približno v istem času sta Eells in Walton povezovala družbeno odgovornost z etičnimi načeli, ki urejajo odnose med organizacijo in družbo. Leta 1971 je Odbor za ekonomski razvoj (angl. *Committee for Economic Development*) uporabil pristop s tremi koncentričnimi krogi, s katerimi je prikazoval družbeno odgovornost podjetij. Notranji krog je vključeval osnovne ekonomske funkcije – rast, izdelke in delovna mesta, vmesni krog je predstavljal izvajanje gospodarskih funkcij, upoštevajoč zavest o spreminjajočih se družbenih vrednotah in prednostih, zunanji krog pa je predstavljal novo nastajajočo odgovornost podjetij za prizadevnejšo vlogo pri izboljšanju družbenega okolja. (Carroll, 1991, str. 39–40)

Nekaj opisov prvih razumevanj družbene odgovornosti organizacij, v podporo novemu konceptu, navajata tudi Swaen in Chumpitaz (2008, str. 11), med drugim:

- ideja o družbeni odgovornosti predpostavlja, da podjetje nima le ekonomskih in pravnih obveznosti, ampak tudi določene dolžnosti do družbe – to so pristožnosti, ki splošne pravne in ekonomske obveze presegajo (McGuire, 1963);
- družbena odgovornost organizacij pomeni, da poleg interesov organizacij, menedžerji zagovarjajo in izboljšujejo tudi blaginjo širše družbe (Davis in Blomstrom, 1975);
- družbena odgovornost vključuje ekonomske, pravne, etične in filantropične (tj. dobrodelne) dolžnosti, ki jih družba pričakuje od organizacij (Carroll, 1979);
- družbeno odgovorna dejanja presegajo izvajanje pravnih in drugih obvez ter pogodb, ki jih imajo organizacije sklenjene s sindikati (Jones, 1980).

Posamezni avtorji so navajali tudi razloge proti družbeni odgovornosti (Carroll & Shabana, 2010, str. 88–89):

- klasični ekonomski razlog, ki je temeljil na trditvi Friedmana iz leta 1962, pravi, da je glavna naloga vodstev organizacij zagotoviti največji dobiček za lastnike oz. delničarje, vendar brez prevar in goljufij, reševanje okoljskih in družbenih sporov torej po tej miselnosti ni v njihovi domeni, temveč to rešuje prosti trg oz. vlada s pomočjo zakonodaje;
- Hayak je 1969. leta rekel, da bi podjetja z izvajanjem družbeno odgovornih aktivnosti zmanjšala osredotočenost na svojo začetno dejavnost;
- Davis je leta 1973 navajal, da podjetja niso namenjena reševanju socialnih sporov, niti niso za to usposobljena in da njihova naloga ni izvajanje družbenih aktivnosti, direktorji naj bi bili osredotočeni na finančni vidik in skrb za delovanje podjetja, dodal je tudi, da imajo podjetja veliko moč, ki se jim zaradi družbene odgovornosti še povečuje, kar ni potrebno;
- navajali so, da družbeno odgovorne aktivnosti podjetja na mednarodni ravni naredijo manj konkurenčna.

Schaefer (2008, str. 297) je analiziral trditve Friedmana, s katerimi je oporekal motivom za družbeno odgovornost organizacij, nasprotoval je njegovim postavkam, ki govorijo o tem, da je edina odgovornost podjetij tista do lastnikov. Da dodana vrednost ni edino poslanstvo organizacij, je navedel tudi Carroll (1991, str. 41), ki pravi, da ima družbeno odgovorna organizacije poleg ekonomskih in pravnih obveznosti, tudi etične in človekoljubne.

Schwartz in Carroll (2003) sta kasneje zapisala, da se elementi družbene odgovornosti, ki jih je navajal Carroll, prekrivajo in da lahko človekoljubno odgovornost uvrstimo med etično ali ekonomsko. Ekonomska odgovornost namreč vključuje gospodarska dejanja, ki pripomorejo k splošni blaginji, ni pa nujno, da so vedno skladna z zakoni in etična. Samo zakonska odgovornost zajema dejanja, skladna z zakoni, vendar ni nujno, da prinašajo ekonomsko korist in so lahko neetična. Samo etična dejanja pa ne prinašajo ekonomske koristi ter niso nujno

skladna z zakonom. V središču modela, kjer se vse tri odgovornosti prekrivajo, je model najprimernejši. (str. 508–518)

Družbeno odgovornost organizacij so definirali tudi nekateri slovenski avtorji. Jančič (2004) pravi, da se je ob bok Friedmanovi ideologiji razvila déležniška koncepcija podjetja (Freemanova teorija), po kateri je podjetje »dolžno« ne le delničarjem, pač pa vsem deležnikom, je torej zavezano, da odgovorno ravna do širšega okolja, do pravzaprav vsega, česar se dotakne, četudi to z zakonom (še) ni zapovedano. Večina, predvsem večjih podjetij, tako danes javno razglaša svojo družbeno odgovornost, ki jo praviloma zapiše tudi v svojo opredelitev poslanstva. (str. 893) Rozman in Kovač (2012, str. 86) pojem razumeta kot odgovorno ravnanje do vseh udeležencev v podjetju in vseh drugih navdušenih strani, vključno z naravnim okoljem, v katerem deluje. Bertonec, Meško, Naraločnik in Nastav (2011) ugotavljajo podobno: družbeno odgovornost obravnavajo kot trajnostno usmerjeno delovanje organizacije, ki pripomore k izboljšanju blaginje družbe kot celote, pri čemer upošteva interese vseh vključenih deležnikov, lastne interese, skupaj z doseganjem dobička ter dosledno spoštuje etična in moralna načela. Menijo tudi, da organizacije niso neodvisne od okolja, saj delujejo v socialnem okviru in čutijo vpliv države in skupnosti. Navajajo, da se od organizacij pričakuje, da delujejo v korist družbe in okolja ter da razkrivajo pozitivne in negativne vplive na posamezne deležnike in na naravno okolje. Ozaveščena javnost od organizacij zahteva širšo družbeno odgovornost in ravnanje ter nadzoruje njihovo delovanje. (str. 108–132) Družbeno odgovorna podjetja s svojimi odločitvami sporočajo, da cenijo in podpirajo okolje, v katerem delujejo kot podjetje, takšno okolje obeta dolgoročno sodelovanje. (Ramič, 2012, str. 438)

V državah Evropske skupnosti so bili temelji družbene odgovornosti postavljeni s tako imenovano Zeleno knjigo za promocijo evropskih usmeritev za družbeno odgovornost (angl. *Green Paper, Promoting a European Framework for CSR*) iz leta 2001, v kateri je družbeno odgovornost podjetij opisana kot »... koncept, po katerem se podjetja prostovoljno odločijo, da bodo prispevala svoj delež k boljši družbi in čistejšemu okolju.« Namen dokumenta je bil začetek razprave v smereh, kako bi lahko Evropska unija spodbujala družbeno odgovornost podjetij na evropski in mednarodni ravni, predvsem v smislu nadgradnje dotedanjih izkušenj, s cilji spodbujanja razvoja izboljšanih praks, večje preglednosti in povečanja zanesljivosti vrednotenja in potrjevanja. Predlagan je bil pristop, ki je temeljil na krepitvi partnerstev, v kateri imajo vsi dejavniki aktivno vlogo. (Commission of the European Communities, 2001, str. 3–4)

Mandl in Dorr (2007, str. 13) povzemata elemente družbene odgovornosti glede na razumevanje Evropske komisije: »Večina opredelitev družbene odgovornosti podjetij je opisanih kot koncept, kjer družbe vključujejo socialna in okoljska vprašanja v svoje poslovne dejavnosti in v medsebojne interakcije s svojimi deležniki na prostovoljni osnovi. Biti družbeno odgovoren ne pomeni le izpolnjevanje zakonskih pričakovanj, temveč tudi preseganje le teh, predvsem pri vložkih v človeški kapital, v okolje in v odnose z zainteresiranimi stranmi. Izkušnje pri investicijah v okolju prijaznim tehnologijam in poslovna praksa kažejo, da lahko takšno ravnanje prispeva h konkurenčnosti podjetja. Preseganje osnovnih pravnih obveznosti

na socialnem področju, na primer pri usposabljanju, delovnih pogojih, vodenju, odnosih med zaposlenimi, ima prav tako lahko neposreden vpliv na produktivnost. To odpira poti za upravljanje in usklajevanje socialnega razvoja z boljšo konkurenčnostjo.«

Po interpretaciji mednarodnega standarda družbene odgovornosti, ISO 26000 (Guidance on social responsibility ISO 26000:2010, 1st edition, 2010) je bistvena značilnost družbene odgovornosti pripravljenost organizacije, da družbena in okoljska razmišljanja integrira v svoje odločanje ter prevzema odgovornost za vplive svojih odločitev in dejavnosti na družbo in okolje. To pomeni tako pregledno kot etično ravnanje, ki prispeva k trajnostnemu razvoju ter je v skladu z veljavno zakonodajo in z mednarodnimi normami ravnanja, pri medsebojnih odnosih pa organizacija upošteva tudi svoje deležnike. (str. 6)

2.2 Motivi za družbeno odgovornost

Družbena odgovornost vpliva na razvoj organizacij in jih, gledano zgodovinsko, spreminja. Motivi, ki organizacije vzpodbujajo k družbeni odgovornosti, so pozitiven dejavnik tudi pri razvoju širše družbe. Ovsenikova in Ambrož (2010, str. 87) navajata, da so morale organizacije, če želijo biti uspešne pri zadovoljevanju potreb, pričakovanj in želja kupcev, razviti novo organizacijsko paradigmo delovanja, ki je temeljila na fleksibilnosti delovanja v hitro se spreminjajočem okolju in se prilagoditi novim načinom poslovanja. Izzivi menedžmenta v začetku 21. stoletja v organizacijah so v večjem poudarku na družbeni odgovornosti in morali in ne na ustvarjanju dobička, le upoštevanje ekonomskih zakonitosti ter pravne ureditve ni več dovolj (Možina et al., 2002, str. 83).

Že pred desetletjem in več so avtorji (Carroll, 1991; Sen & Bhattacharya, 2001; Schwartz & Carroll, 2003; Snider, Hill, & Martin, 2003) poročali o pozitivni korelaciji med zaupanjem v organizacijo (oz. v njihove proizvode), konkurenčno prednostjo in perspektivo ter družbeno odgovornostjo. Da družbena odgovornost zagotavlja večji ugled organizacij, navajajo tudi Bertonec, Meško, Naraločnik, & Nastav (2011, str. 131), Brown & Dacin (1997, str. 79), Yoon s sodelavci (2006, str. 385), Boulouta & Pitelis (2014, str. 249), Fadun (2014, str. 16), Sheehy (2014) in drugi.

Du et al. (2010, str. 8–9) pravijo, da potrošniki manj zaupajo družbeno neodgovornim organizacijam. Povzemajo raziskavo, ki jo je v letu 2007 izvajal Cone. Ugotovil je, da je 87 % ameriških porabnikov pripravljenih zamenjati blagovno znamko, če je druga blagovna znamka (ob enaki ceni in kakovosti) povezana z družbeno odgovornimi aktivnostmi, 66 % sodelujočih bi celo zavrnilo izdelke ali storitve podjetij, ki delujejo v nasprotju z družbeno odgovornimi načeli. Podjetja s slabšim ugledom (npr. tobačne in naftne industrije) pa so zainteresirana, da s pomočjo družbeno odgovornih aktivnosti izboljšujejo svojo negativno podobo, ki jo imajo o njih različni deležniki (Yoon, Gürhan-Canli, & Schwarz, 2006, str. 377).

Swaen in Chumpitaz (2008) sta dokazala, da podjetja, ki si prizadevajo biti družbeno odgovorna, igrajo nezanemarljivo vlogo pri oblikovanju podobe podjetja, izkazujejo integriteto, iskrenost odnosov do strank in zadovoljujejo njihova pričakovanja. Sodelujoči z organizacijo

prepoznavajo verodostojnost in zaznajo kakovost organizacije, zadovoljstvo potrošnikov pa krepi zaupanje ljudi v podjetje. (str. 21) Vitezić (2011, str. 423) pravi, da imajo podjetja, ki so družbeno odgovorna, boljše finančne rezultate, izkazujejo večjo učinkovitost ter imajo boljši ugled. Tudi Peršič in Markič (2013, str. 27) sta na vzorcu 759 večjih in srednje velikih podjetij v Republiki Sloveniji dokazala direkten vpliv izpolnjevanja vizije, strategije in neodvisnosti med faktorji družbene odgovornosti na uspešnost podjetja, še posebej na dohodek, profit in operativno ekonomijo.

Raziskava, ki sta jo izvedla Luo in Du (2014) razširja sedanje razumevanje poslovnih rezultatov v družbeno odgovorni organizaciji. Dokazala sta, da so družbeno odgovorne dejavnosti gonilna sila inovacij, zato lahko izdatke, namenjene za družbeno odgovornost, razumejo kot kapitalsko naložbo, ne kot operativni strošek. (str. 67)

V Španiji so analizirali vlogo družbene odgovornosti na primeru gostinskega sektorja (mednarodne verige hotelov), v korelaciji z javno podobo. Rezultati, do katerih so prišli, veljajo tudi v drugi podobnih panogah, kjer se srečujejo s strankami, npr. v bančnem sektorju. Ugotovili pa so, da je edini način dolgoročnega uspeha pogojen z zagotavljanjem usklajene in stabilne organizacijske podobe. Doseči jo je mogoče z osredotočanjem na prepoznano identiteto, ki jo izražajo v smeri družbeno odgovornih vrednot, poslanstva in vizije. (Martínez, Pérez, & Rodríguez del Bosque, 2014, str. 61–63)

Vse več raziskovalcev dokazuje, da so potrošniki pripravljeni spodbujati družbeno odgovorne korporacije (Brown & Dacin, 1997, str. 80; Nelson, 2004, str. 28; Bhattacharya & Sen, 2004, str. 9).

Graafland, Mazereeuw in Van der Schouten (2012) so na vzorcu 473 vodstvenih ljudi analizirali ekstrinzične (zunanje) in intrinzične (notranje) motive, ki vplivajo na družbeno odgovornost. Kot ekstrinzične so opredelili finančne pobude, kot intrinzične pa etične in moralne (altruistične). Rezultati so pokazali, da so vodstveni delavci za socialni, kakor tudi okoljski vidik družbene odgovornosti bistveno bolj motivirani z notranjimi (tj. intrinzičnimi) motivi. (str. 377)

Intrinzična (notranja) motivacija, tako navajata Ryan in Deci (2000), označuje dejanja, ki ustvarjajo zadovoljstvo. Posameznika, ki ga vodi tovrstna motivacija, to zanima, mu pomeni izziv ali zadovoljstvo, in to brez posebnih plačil oz. spodbud, nagrada za opravljeno delo mu je aktivnost sama. Intrinzična motivacija vodi k zadovoljevanju duševnih potreb. Nasprotno pa se ekstrinzična (zunanja) motivacija nanaša na aktivnosti, ki jih posameznik počne zato, ker vodijo k določeni rešitvi oz. imajo zanj konkretno uporabno vrednost, npr. višje plačilo ali nagrado. (str. 56–60)

2.3 Vpliv širše družbe na družbeno odgovornost organizacij

2.3.1 Vključevanje deležnikov

Zagotovilo za uspešno, zdravo in zadovoljno družbo ter razvoj, ki omogoča obstoj tudi naslednjim generacijam, je sinergija dejanj družbeno odgovornih posameznikov in organiziranih skupin – kot del širše družbe, ter odgovornih organizacij na drugi strani. To je mogoče le z aktivnim vključevanjem deležnikov v organizacije ter vzpostavitvijo pogojev, v katerih je to mogoče.

Teorija deležnikov, kot jo je med prvimi opisal Freeman (Freeman E. R., 1984), pri vodenju organizacije upošteva moralo in vrednote, s tem vključuje elemente družbene odgovornosti. ISO 26000 (Guidance on social responsibility ISO 26000:2010, 1st edition, 2010) navaja, da sodelovanje z deležniki poteka v različnih oblikah, in sicer na pobudo organizacije ali (enega ali več) deležnikov. Uspešno sodelovanje z deležniki temelji na dobri veri in presega odnose z javnostmi. Organizacija se mora zavedati učinka svojih odločitev in dejavnosti na interese in potrebe svojih deležnikov. Vključujoče sodelovanje bo pomenilo več, če bodo prisotni elementi: če se razume jasen namen vključujočega sodelovanja, če so identificirani interesi vseh deležnikov, če je odnos neposreden ali pomemben, če so interesi deležnikov ustrezni in pomembni za trajnostni razvoj ter če imajo deležniki potrebne informacije in razumevanje, da lahko sprejemajo svoje določitev. (str. 18–19)

Družbeno odgovorna organizacija identificira svoje deležnike, razume njihove potrebe in pričakovanja in jih poskuša zadovoljiti. Fadun (2014) pravi, da razumevanje in učinkovito upravljanje z deležniki izboljšuje celotno podobo organizacije in ji povečuje konkurenčno prednost. V praksi to pomeni, da mora organizacija prepoznati interesne skupine in jih vključiti v organizacijsko strateško načrtovanje. Identifikacija deležnikov koristi menedžerjem kot tudi tistim, ki imajo moč odločanja. (str. 25)

Da je vpliv deležnikov na organizacijo zelo pomemben, so na študiji primera (projekt jedrske elektrarne na Finskem) dokazali Sallinen, Ruuska, & Ahola (2013). Na izvedbo zelenega projekta lahko vplivajo v pozitivnem in negativnem smislu (str. 62), zato je za organizacijo pomembno, kako vzpostavi medsebojno zaupanje in sodelovanje, v obojestransko korist.

Organizacije, ki se na obziren način povežejo s skupnostjo in njenimi institucijami, odražajo in utrjujejo demokratične in državljske vrednote. Razvoj skupnosti, h kateremu lahko organizacija prispeva, vključuje ustvarjanje delovnih mest s širjenjem in spreminjanjem gospodarskih dejavnosti in tehnološkega razvoja, prispeva s socialnimi naložbami, širjenjem programov izobraževanja in razvijanja veščin, spodbujanjem in ohranjanjem kulture in umetnosti ter zagotavljanjem in/ali pospeševanjem zdravstvenih storitev. (Guidance on social responsibility ISO 26000:2010, 1st edition, 2010, str. 60–61)

Za vključevanje deležnikov v strategijo organizacije je pomembno obojestransko zaupanje in komuniciranje. Ivanko (2007, str. 309) pravi, da je v sodobnem svetu komuniciranje pogoj za

obstoj in delovanje podjetja v konkurenčni borbi na tržišču. Pri komuniciranju z javnostmi je treba upoštevati osnovna etična in družbeno odgovorna načela: zakonitost, resničnost, poštenost in odgovornost, etično sporne prakse preprečujejo zakonodaja in profesionalni kodeksi (Serajnik - Sraka, 2009, str. 65–66). Gray, Owen in Adams (1996, str. 3) ugotavljajo, da je družbeno poročanje proces komuniciranja organizacij o družbenih in okoljskih učinkih teh organizacij na posamezne deležnike znotraj družbe in tudi širše. Morsing in Schultz (2006, str. 327) pa pišeta, da mora organizacija interesne skupine seznanjati s svojimi dobrimi nameni, sklepi in ukrepi za zagotavljanje svoje pozitivne podpore.

2.3.2 Vpliv kulturnega okolja

Hackert, Krumwiede, Tokle, & Vokurka (2012) so raziskovali odnos do družbene odgovornosti zaposlenih v različnih kulturah. Raziskava je temeljila tudi na Geert Hofstedovih kulturnih razsežnostih vrednot nacionalnih kultur posameznih narodov. Te razsežnosti so: individualizem – kolektivizem, ženska ali moška vloga, porazdelitev moči, premagovanje negotovosti in kratkoročna ali dolgoročna usmerjenost. Rezultat študije pokaže, da največje razlike v poslovnem prostoru posameznih držav nastajajo zaradi individualizma in kolektivizma. Prvi je npr. značilen za ZDA, drugi pa za Korejo, Tajvan, Kitajsko in še nekatere azijske države. (str. 38–39)

V kolektivno orientiranih kulturah zelo pogosto obstaja emocionalna navezanost na organizacijo, skupinske odločitve se smatrajo za boljše. Individualistične kulture pa vzpostavljajo bolj ohlapne vezi do podjetij, v individualističnih kulturah hočejo ljudje o svojih ciljih in načinu opravljanja nalog odločati sami. V individualistični družbi je posameznik (njegova sreča, izpolnitev in dobrobit) postavljen pred družbo. Ljudje običajno rešujejo probleme po svoje in so odgovorni za lastno srečo ter srečo svojih najbližjih. V kolektivistični kulturi pa je družba pred posameznikom, ki se mora obnašati v dobrobit družbe. (Živko, Zver, & Bobek, 2005, str. 7–11)

Predpostavimo torej lahko, da odnos do družbene odgovornosti ni enak v vseh okoljih. Na razvoj družbeno odgovorne družbe vplivajo tudi vlade posameznih držav, vplivne skupine in posamezniki ter različne zgodovinske okoliščine in izkušnje.

3 Metoda

Uporabili smo metodo deskripcije (opis dejstev) in kompilacije (povzetek znanih rezultatov znanstveno raziskovalnega dela). Upoštevali smo napotke (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, poglavja 3.4, 3.5 in 3.6; Tranfield, Denyer, & Smart, 2003, str. 214–219) za pripravo preglednega članka.

Želeli smo pridobiti čim več kvalitetnih strokovnih člankov, pretežno iz obdobja zadnjih 15 let, s čim višjim faktorjem vpliva, in sicer avtorjev, ki so raziskovali družbeno odgovornost z različnimi nameni. Iskalna strategija je temeljila na identifikaciji ključnih področij, ki so nas zanimala, na iskanju splošnih informacij o teh temah, na identifikaciji možnih bibliografskih baz in virov, iskanju virov po ključnih besedah in na kritičnem pregledu razpoložljivih vsebin,

proučevanju in izbiri s ciljem, da analizirane vsebine uporabimo kot izhodišče pri nadaljnjih raziskavah. Po zaključenem iskanju in izbiri virov, smo aktualne vsebine predstavili v članku in se do njih opredelili.

Vire smo iskali s pomočjo bibliografskih baz Cobiss, Springer, ProQuest, DOAJ in podatkovnih zbirk OOK-EBSCO, Organizacija, na razpolago smo imeli tudi omejeno število člankov iz zbirke Elsevier. Iskanje smo izvajali v marcu in aprilu 2015, pri tem smo uporabili ključne besede (tudi v angleškem jeziku): družbena odgovornost, razvoj in koncept družbene odgovornosti, ISO26000, kulturni vzorci, teorija deležnikov, deležniki, trajnostni razvoj, kritika družbene odgovornosti, motivi družbene odgovornosti, izvajanje družbene odgovornosti, globalna strategija, komuniciranje in druge. Uporabljene članke smo arhivirali v osebni bazi *Mendeley Desktop* in jim za lažjo nadaljnjo uporabo dodelili lastne ključne besede in kratke povzetke, označili smo pomembnejše navedbe. Glede na vsebino smo po pregledu opravili klasifikacijo virov, in sicer smo jih razvrstili v šest kategorij: (1) koncept, (2) razvoj, (3) motivi / prednosti, (4) vključevanje deležnikov, (5) vpliv kulturnega okolja in (6) drugo. Pregledane članke smo razporedili tudi glede na leto objave in strokovno revijo.

4 Rezultati

4.1 Razvrščeni uporabljeni viri

Tabela 1: Pregled objavljenih člankov po strokovnih revijah

strokovna revija	število	%
Journal of Business Ethics	19	33,9
Business Ethics Quarterly	5	8,9
International Journal of Management Reviews	4	7,1
Academy of Management Perspectives	2	3,6
African Journal of Business Management	2	3,6
Business Communication Quarterly	2	3,6
California management review	2	3,6
Human Systems Management	2	3,6
Journal of Banking and Finance	2	3,6
Journal of Marketing	2	3,6
Total Quality Management & Business Excellence	2	3,6
Advanced Management Journal	1	1,8
Business Horizons	1	1,8
Corporate Communications: An International Journal	1	1,8
De Economist	1	1,8
Journal of Consumer Research	1	1,8
Journal of the Academy of Marketing Science	1	1,8
Marketing Letters	1	1,8
Organizacija	1	1,8
Recherche et Applications en Marketing (English Edition)	1	1,8
Research in Business and Management	1	1,8
The Journal for Quality and Participation	1	1,8
Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik	1	1,8

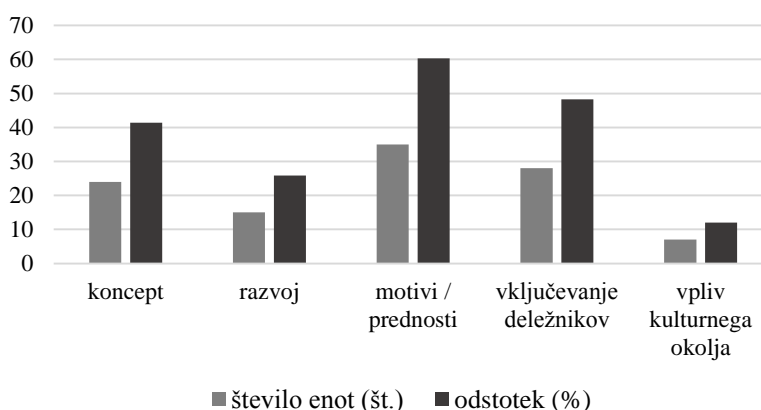
Skupno smo zbrali preko 150 strokovnih člankov in 5 knjig iz analiziranega področja, za poglobljeno analizo smo po pregledu uporabili 56 člankov in 2 knjigi. V tabeli 1 so razvidni deleži teh objav iz področja družbene odgovornosti, po posameznih strokovnih revijah.

Časovni obseg objavljenih virov je razviden iz tabele 2.

Tabela 2: Časovni obseg objavljenih virov

<u>objava po letih</u>	
do 1990	1
1991 - 1995	1
1996 - 2000	2
2001 - 2005	8
2006 - 2010	14
2011 - 2015	32

Glede na vsebino smo v izbranih virih opravili klasifikacijo, in sicer glede na področja, ki se jih avtorji lotevajo, ponazorjena je na sliki 1.



Slika 1: Klasifikacija virov po petih izbranih področjih

4.2 Razvoj koncepta družbene odgovornosti

O konceptu družbene odgovornosti pišejo Avetisyan & Ferrary, 2012; Boulouta & Pitelis, 2014; Brown & Dacin, 1997; Carroll & Shabana, 2010; Carroll, 1991; Fadun, 2014; Fukukawa & Teramoto, 2008; Glavaš & Kelley, 2014; Lindgreen, Swaen, & Maon, 2008; Mosgaller, 2012; O’Riordan & Fairbrass, 2008; Pater & van Lierop, 2004; Piriyakul & Wingwon, 2013; Pless, Maak, & Waldman, 2012; Potočan & Mulej, 2007; Pour, Nazari, & Emami, 2014; Rivolli & Waddock, 2011; Schwartz & Carroll, 2003; Sheehy, 2014; Snider, Hill, & Martin, 2003; Swaen & Chumpitaz C., 2008; Tari, 2011; Vallentin, 2013 in Verboven, 2011.

Nekateri od naštetih opisujejo tudi razvoj družbene odgovornosti, o tem podrobneje razpravljajo še De Cole, Henriques, & Sarasvathy, 2014; Pirsch, Gupta, & Grau, 2007; Salmones, Crespo, & Bosque, 2005; Schaefer, 2008; Sen & Bhattacharya, 2001 in Strand, Freeman, & Hockerts, 2014.

4.3 Motivacijski dejavniki družbene odgovornosti

Članki, objavljeni po letu 1973, koncept družbene odgovornosti organizacij prepoznavajo kot pogoj za uspešnost. Izmed 38 člankov jih v več kot polovici prevladuje mnenje, da podjetja, ki si prizadevajo biti družbeno odgovorna, s tem pozitivno oblikujejo podobo organizacije, izkazujejo integriteto, bolj pristne odnose do strank in zadovoljujejo njihova pričakovanja, s tem pa si ustvarjajo boljšo konkurenčno prednost.

Motive za družbeno odgovornost navajajo ali analizirajo prednosti, ki jih imajo družbeno odgovorne organizacije: Bhattasharya & Sen, 2004; Boulouta & Pitelis, 2014; Brown & Dacin, 1997; Busse, Sun, & Zhu, 2013; Carroll & Shabana, 2010; Carroll, 1991; Chernev & Blair, 2015; Du, Bhattacharya, & Sen, 2010; Fadun, 2014; Fukukawa & Teramoto, 2008; Ghoul, Guedhami, Kwok, & Mishra, 2011; Glavaš & Kelley, 2014; Goss & Roberts, 2011; Graafland, Mazereeuw, & Van der Schouten, 2012; Kanji & Chopra, 2010; Lindgreen, Swaen, & Maon, 2008; Luo & Du, 2014; O’Riordan & Fairbrass, 2008; Pelosa & Shang, 2010; Peršič & Markič, 2013; Piriyaikul & Wingwon, 2013; Pirsch, Gupta, & Grau, 2007; Potočan & Mulej, 2007; Pour, Nazari, & Emami, 2014; Ramič, 2012; Rivoli & Waddock, 2011; Salmones, Crespo, & Bosque, 2005; Schaefer, 2008; Schwartz & Carroll, 2003; Sen & Bhattacharya, 2001; Snider, Hill, & Martin, 2003; Sun & Stuebs, 2013; Swaen & Chumpitaz C., 2008; Yoon, Gürhan-Canli, & Schwarz, 2006 in Zink, 2005.

4.4 Vključevanje zunanjih deležnikov

Avtorji Avetisyan & Ferrary, 2012; Balzarova & Castka, 2012; Bhattasharya & Sen, 2004; Birth, Illia, Lurati, & Zamparini, 2008; Carroll, 1991; Du, Bhattacharya, & Sen, 2010; Fadun, 2014; Freeman E. R., 2004; Freeman E. R., 1984; Frooman, 1999; Lehtimäki, Kujala, & Heikkinen, 2011; Lindgreen, Swaen, & Maon, 2008; Martínez, Pérez, & Rodríguez del Bosque, 2014; Morsing & Schultz, 2006; O’Riordan & Fairbrass, 2008; Pater & van Lierop, 2004; Pelosa & Shang, 2010; Piriyaikul & Wingwon, 2013; Pirsch, Gupta, & Grau, 2007; Sallinen, Ruuska, & Ahola, 2013; Salmones, Crespo, & Bosque, 2005; Schaefer, 2008; Sobczak & Havard, 2014; Strand, Freeman, & Hockerts, 2014; Swift, 2001; Tschopp & Nastanski, 2013; Yoon, Gürhan-Canli, & Schwarz, 2006; in Zink, 2005, se lotevajo vključevanja deležnikov pri izvajanju družbene odgovornosti. Med drugim opisujejo tudi načine medsebojnega sodelovanja in interakcije.

4.5 Vpliv okolja

Pri iskanju po kriteriju »vpliv okolja« smo upoštevali zadetke, v katerih je mogoče najti korelacijo med dejanji družbeno odgovornih organizacij in kulturnim vplivom.

O vplivu kulturnega okolja na družbeno odgovornost pišejo Birth, Illia, Lurati, & Zamparini, 2008; Hackert, Krumwiede, Tokle, & Vokurka, 2012; Modic, 2008; O’Riordan & Fairbrass, 2008; Snider, Hill, & Martin, 2003; Strand, Freeman, & Hockerts, 2014 in Tari, 2011.

5 Razprava

Najvišji delež objav iz analiziranega področja družbene odgovornosti smo našli v reviji *Journal of Business Ethics*, sledita *Business Ethics Quarterly* in *International Journal of Management Reviews*. Revija *Organizacija*, ki izhaja v Sloveniji in med tematskimi sklopi, ki jih pokriva, navaja tudi teoretične osnove organizacijskega razvoja ter spreminjanja organizacijskih struktur in procesov, nove organizacijske pristope ter njihovo uporabo, organizacijske ukrepe za doseganje večje produktivnosti, ekonomičnosti in rentabilnosti (Organizacija, 2015), je objavila za naše razumevanje presenetljivo majhno število člankov iz področja družbene odgovornosti.

Po letu 2000 število raziskav in razprav o družbeni odgovornosti v strokovnih krogih narašča. Zelo pogosto avtorji proučujejo tudi okoliščine in razloge, ki motivirajo organizacije za družbeno odgovornost, in ugotavljajo prednosti, ki jih pri tem imajo. Spodbudno spoznanje je, da investiranje v družbeno odgovornost pozitivno vpliva na številne dejavnike, med drugim na zaupanje, motivacijo in inovativnost.

Opisi družbene odgovornosti, kot so jih v 60. do 80. letih navajali različni avtorji (Davis, Eells, Walton, McGuire, Blomstrom, Carroll in Jones), so aktualni še danes. Vključujejo osnovne elemente, kot so vključevanje deležnikov, upoštevanje etičnih in moralnih meril kot obvezna podpora ekonomskim ciljem, odgovornost do širše družbe in naravnega okolja, vzpostavitev pogojev za višjo kakovost življenja sedanjega in bodočih rodov. Na teh elementih je nastal in se nadalje dopolnjuje koncept družbene odgovornosti, kot bistvo demokratičnih in državljskih vrednot.

Kritiki, ki so pred desetletji še izražali dvom v družbeno odgovornost organizacij, danes ostajajo brez glasne podpore. Nove paradigme organizacijskih teorij, v podporo skupnim ciljem in vrednotam izpostavljajo nove poglede, nova razumevanja in dokazujejo sprejemljivost nesebičnih dejanj, v končno korist tako organizacijam, kot širši družbi.

Skupnost evropskih držav, kot primer sodobne družbe, ki je postavljena ob bok najbolj razvitim gospodarstvom sveta, družbeno odgovornost dojema tudi kot krepitev partnerstev, v katerih igrajo pomembno vlogo vsi elementi širše družbe: vlade posameznih držav, organizacije, notranji in zunanji deležniki organizacij, tj. celotno družbeno okolje. Mednarodni standard družbene odgovornosti, ISO26000 pa družbeno odgovornost postavlja v funkcijo trajnostnega razvoja, ki bo zagotovil obstoj in kvalitetno bivanje tudi naslednjim rodovom.

Pomemben prispevek k razvoju koncepta družbene odgovornosti in študijam konkretnih primerov iz vsakdanjega življenja, so prispevali tudi slovenski avtorji. Prepoznavajo, da organizacije niso neodvisne od kulturnega, oz. socialnega okolja. Kritično analizirajo področja družbene odgovornosti: od primerov izvajanja načel, poročanja, do izzivov, ki so še pred nami.

Organizacije se prilagajajo družbenim spremembam in novim izzivom, ki jih narekuje politika globaliziranega sveta. Uspešni menedžerji nove strategije usmerjajo v smer družbeno odgovornih dejanj, ki jih prepozna tudi širša družba, oboji pa imajo od tega koristi.

Med poglavitnimi posledicami, ki govorijo v prid izvajanja družbeno odgovornih načel, najdemo: povečanje zaupanja v organizacije in produkte/storitve, ki jih ponuja, konkurenčno prednost, dolgoročnost, ugled, učinkovitost, spodbudo za inovativnost, zadovoljstvo kupcev/uporabnikov in osebno zadovoljstvo tistih, ki družbeno odgovorna dejanja izvajajo.

V razvitih družbah ekstrinzična (zunanja) motivacija, ki jo spodbuja le cilj za pridobitev konkretne uporabne vrednosti (nagrade, plačila), ni prevladujoč argument pri poslovanju organizacij. Na drugi strani pa intrinzična, tj. notranja motivacija, denimo pri menedžerju družbeno odgovorne organizacije, krepi njegovo osebno zadovoljstvo, vodi tudi k zadovoljevanju njegovih duševnih potreb.

Vrednote, navade, prioritete in razumevanje vlog, ki jih imamo kot posamezniki v družbi ali v organizaciji, so odvisne od kulturnega okolja in zgodovinskih okoliščin. Visoko stopnjo sprejemljivosti in pripravljenosti za iskreno izvajanje družbeno odgovornih načel, najdemo le v razvitih kulturah. Kot primer odgovorne družbe, ki skrbi za okolje in blaginjo ljudi, avtorji pogosto navajajo skandinavske države. Iz primerjav socialno ekonomskih parametrov teh držav z drugimi sklepamo, da družbeno odgovornost spodbujajo ekonomska rast, inovativna družba, kakovost bivanja, učinkoviti modeli socialne, demokratične in ekonomske ureditve.

Socialno okolje v veliki meri narekuje emocije in odnos do skupnih vrednot, na katerih gradimo družbeno odgovorno strategijo organizacij. Kolektivno orientirane družbe so podvržene skupinskemu odločanju, hierarhiji, posameznik pa je postavljen za interese družbe. V individualno orientiranih okoljih, kjer se posameznik dojema pred družbo in njenimi širšimi interesi, pa so emocije in naklonjenost skupnim vrednotam manj izrazite. Pred leti smo npr. spremljali dogodke v japonski jedrski elektrarni Fukušina in iz zornega kota evropskega državljana včasih težko razumeli pristop in odločitve, ki so jih za ublažitev hudih posledic (sprva naravnega pojava) sprejemali ključni akterji. Različna kulturna okolja, v katera so umeščeni specifični objekti, ponujajo tudi različno razumevanje odgovornosti, prioritet, vrednot, medsebojnih odnosov, spoštovanja nadrejenih, strahu, dostojanstva ipd. Razlike v poslovnem in družbenem prostoru posameznih držav nastajajo zaradi različnih kulturnih vplivov, zaradi česar pričakujemo specifične vzorce obnašanja ljudi – konkretno smo to videli tudi na primeru jedrske elektrarne in deležnikov, ki s takšnim objektom sobivajo.

Razlike zaradi vplivov kulturnega okolja na družbeno odgovornost, bodo po našem mnenju z globalizacijo in vloge različnih mednarodnih organizacij, postajale s časom manj izrazite.

Pri izvajanju družbene odgovornosti je ključno dejstvo, kako organizacija definira svojo vizijo in poslanstvo, oz. kako ju implementira v strategiji svojega delovanja. Dolgoročna strategija mora vključevati identifikacijo vseh deležnikov organizacije in njihovih pričakovanj ter zagotavljati njihovo aktivno vlogo. Strinjamo se, da sta dolgoročna uspešnost in obstoj organizacije, povezana s sprejemljivostjo v družbi in okolju, na kar imajo zaposleni in različne javnosti zelo pomemben vpliv. Zaupanje, ki sloni na komuniciranju, je pomemben element družbene odgovornosti.

Po našem mnenju imamo v Sloveniji precej družbeno odgovornih organizacij, zdi pa se, da nekateri vendarle še ne dojemajo pomembnosti več kot 40 let starega sporočila OZN, oz. Stockholmske deklaracije (Sohn, 1973, str. 451–452), ki med drugim povzema, da »imamo vsi ljudje temeljno pravico do svobode, enakosti in primernih pogojev za življenje v okolju, ki omogoča dostojanstveno življenje in blaginjo in, da vsi nosimo odgovornost za zaščito in izboljšanje okolja za sedanjo in prihodnje generacije.«

Kako sicer razumeti propad nekaterih nekoč uspešnih podjetij v Sloveniji in pesimistično vzdušje, ki v nekaterih okoljih nastaja zaradi neprimernega odnosa do zaposlenih in širše javnosti, dvomljivih okoljskih politik, poskusom izigravanja pravnega reda, dobrih mednarodnih praks, etičnih in moralnih vrednot? Koncept družbene odgovornosti in praksa v mnogih organizacijah žal (še) ne stopata skupaj. Za trenutno stanje pogosto okrivimo gospodarsko krizo, pa je res in v vseh primerih tako?

6 Zaključek

Družbena odgovornost organizacij spodbuja konkurenčnost, obstoj in omogoča trajnostni razvoj. Družbeno odgovorni smo lahko na različne načine – kot posamezni elementi družbe ali različnih organiziranih skupin, tudi organizacij. Danes je očitno, da organizacije, brez upoštevanja vseh interesnih skupin, ne morejo zagotavljati dolgoročne sprejemljivosti.

Koncept družbene odgovornosti nastaja in se razvija. V desetletjih so se izoblikovali različni motivi in tolmačenja družbene odgovornosti, nekaj smo jih povzeli v preglednem članku. Posledice družbene odgovornosti, od katerih imajo korist organizacije in širša družba, so glavni motivi dejanj, ki poleg ekonomskih vključujejo etične, moralne in dobrodельne elemente.

Strategija držav Evropske unije, ki je opisana v dokumentu Evropa 2020 (Evropska komisija, 2010, str. 5), ima v ospredju tri prednostne prvine: pametno rast (razvoj gospodarstva, ki temelji na znanju in inovacijah), trajnostno rast (spodbujanje bolj konkurenčnega in zelenega gospodarstva, ki gospodarneje izkorišča vire) in vključujočo rast (utrjevanje gospodarstva z visoko stopnjo zaposlenosti, ki krepi socialno in teritorialno kohezijo). Uresničljiva je le v družbeno odgovorni družbi, ki želi krepiti blaginjo prebivalstva in nesebično skrbeti za višjo kakovost bivanja sedanje in bodočih generacij.

V članku smo pregledali in analizirali del literature iz področja družbene odgovornosti. Navedli smo nekaj rezultatov, ki jih bodo organizacije uporabile kot izhodišče za nadaljnje raziskave, vrednotenje in optimizacijo obstoječih modelov koncepta družbene odgovornosti. Tudi širša družba se bo bolj zavedala pomena izvajanja načel družbene odgovornosti, kar velja tudi za slehernega posameznika, spoznala bo izzive in prednosti kakovostnega sobivanja z organizacijami. Družba lahko k temu s svojo pozitivno vlogo in kritičnim, a poštenim odnosom do organizacij, pomembno doprinaša.

Naš prispevek vključuje sistematski pregled, upoštevajoč različne zorne kote nekaterih obravnavanih tematik, dodali smo tudi svoje razumevanje izpostavljenih vsebin, česar v drugih člankih nismo našli. V tem vidimo naš izviren doprinos.

Pregled smo omejili na manjše število virov in vključuje nekatere praktične aplikacije iz izvajanja družbene odgovornosti. Časovni obseg iskanih člankov smo omejili na obdobje zadnjih 15 let, precej starejših člankov zaradi neaktualnosti v današnjih razmerah nismo vključili.

V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno obseg analiziranih člankov povečati in se bolj fokusirati tudi na bolj specifična področja. V razpravi smo se npr., na konkretnem primeru jedrske elektrarne, dotaknili vpliva kulturnega okolja na sprejemanje družbeno odgovornih odločitev. Zanimiva področja, ki niso dovolj raziskana, bi bilo mogoče najti tudi v drugih specifičnih organizacijah in družbenih okoljih.

7 Reference

1. Avetisyan, E., & Ferrary, M. (2012). Dynamics of stakeholders' implications in the institutionalization of the CSR field in France and in the United States. *Journal of Business Ethics*, *115*(1), 115–133. doi: 10.1007/s10551-012-1386-3
2. Balzarova, M. A., & Castka, P. (2012). Stakeholders' influence and contribution to social standards development: the case of multiple stakeholder approach to ISO 26000 development. *Journal of Business Ethics*, *111*(2), 265–279. doi: 10.1007/s10551-012-1206-9
3. Bertonecelj, A., Meško, M., Naraločnik, A., & Nastav, B. (2011). *Trajnostni razvoj organizacije*. Ljubljana: GV Založba.
4. Bhattasharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: when, why, and how costumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, *47*(1), 9–25.
5. Birth, G., Illia, L., Lurati, F., & Zamparini, A. (2008). Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies. *Corporate Communications: An International Journal*, *13*(2), 182–196. doi: 10.1108/13563280810869604
6. Boulouta, I., & Pitelis, C. N. (2014). Who needs CSR? The impact of corporatesocial responsibility on national competitiveness. *Journal of Business Ethics*, *119*(3), 349–364. doi: 10.1007/s10551-013-1633-2
7. Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: corporate associations and costumer product responses. *Journal of Marketing*, *61*(1), 68–84. doi: 10.2307/1252190
8. Busse, R., Sun, L., & Zhu, V. (2013). Authenticity shortage of corporate social responsibility. *Human Systems Management*, *32*(28), 243–248. doi: 10.3233/HSM-130799
9. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, *34*(4), 39–48.
10. Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, *12*(1), 85–105. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x
11. Chernev, A., & Blair, S. (2015). Doing well by doing good: the benevolent halo of corporate social responsibility. *Journal of Consumer Research*, *41*(6), 1412–1425. doi: 10.1086/680089

12. Commission of the European Communities. (2001). *Green paper, promoting a European framework for corporate social responsibility*. Pridobljeno na <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:EN:PDF>
13. De Cole, S., Henriques, A., & Saravathy, S. (2014). The Paradox of Corporate Social Responsibility Standards. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 177–191. doi: 10.1007/s10551-013-1912-y
14. Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x
15. Evropska komisija. (2010). *Evropa 2020, Strategija za pametno, trajnostno in vključujočo rast*. Bruselj: Evropska komisija.
16. Fadun, S. (2014). Corporate social responsibility (CSR) practices and stakeholders expectations: the Nigerian perspectives. *Research in Business and Management*, 1(2), 13–31. doi: 10.5296/rbm.v1i2.5500
17. Freeman, E. R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston - London - Melbourne - Toronto: Pitman.
18. Freeman, E. R. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, 5(3), 228-241. doi: 10.3763/jsfi.2010.0008
19. Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
20. Fukukawa, K., & Teramoto, Y. (2008). Understanding Japanese CSR: the reflections of managers in the field of global operations. *Journal of Business Ethics*, 85(1), 133–146. doi: 10.1007/s10551-008-9933-7
21. Ghoul, S. E., Guedhami, O., Kwok, C. C., & Mishra, D. R. (2011). Does corporate social responsibility affect the cost of capital? *Journal of Banking and Finance*, 35(9), 2388–2406. doi: 10.1016/j.jbankfin.2011.02.007
22. Glavaš, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165–202. doi:10.5840/beq20143206
23. Goss, A., & Roberts, G. S. (2011). The impact of corporate social responsibility on the cost of bank loans. *Journal of Banking and Finance*, 35(7), 1794–1810. doi: 10.1016/j.jbankfin.2010.12.002
24. Graafland, J., Mazereeuw, C., & Van der Schouten, D. (2012). Motives for corporate social responsibility. *De Economist*, 160(4), 377–396. doi: 10.1007/s10645-012-9198-5
25. Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (1996). *Accounting & Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*. London: Prentice Hall International.
26. Guidance on social responsibility ISO 26000:2010, 1st edition. (2010). Geneva: International Organization for Standardization.
27. Hackert, A., Krumwiede, D., Tokle, J., & Vokurka, R. J. (2012). Global corporate social responsibility practices and cultural dimensions. *Advanced Management Journal*, 77(4), 33–41.
28. Idowu, S. O., & Louche, C. (2011). *Theory and practice of corporate social responsibility*. Berlin: Springer. doi: 10.1007/978-3-642-16461-3
29. Ivanko, Š. (2007). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
30. Jančič, Z. (2004). Družbena odgovornost podjetij in marketinški koncept. *Teorija in praksa*, 41(5-6), 890–901.
31. Kanji, G. K., & Chopra, P. K. (2010). Corporate social responsibility in a global economy. *Total Quality Management*, 21(2), 119–143. doi: 10.1080/14783360903549808

32. Lehtimäki, H., Kujala, J., & Heikkinen, A. (2011). Corporate responsibility in communication: empirical analysis of press releases in a conflict. *Business Communication Quarterly*, 74(4), 432–449. doi: 10.1177/1080569911424203
33. Lindgreen, A., Swaen, V., & Maon, F. (2008). Introduction: corporate social responsibility implementation. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 251–256. doi: 10.1007/s10551-008-9732-1
34. Luo, X., & Du, S. (2014). Exploring the relationship between corporate social responsibility and firm innovation. *Marketing Letters*, 87(1), 57–69. doi: 10.1007/s11002-014-9302-5
35. Mandl, I., & Dorr, A. (2007). *CSR and competitiveness european SMEs' good practices, consolidated european report*. Vienna: Austrian Institute for SME Research.
36. Martínez, P., Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2014). Exploring the role of CSR in the organizational identity of hospitality companies: a case from the Spanish tourism industry. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 47–66. doi: 10.1007/s10551-013-1857-1
37. Modic, D. (2008). Innovative issues and approaches in social sciences. *Slovenian Association for Innovative Political Science – SIDIP*, 1(3), 7–42.
38. Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338. doi: 10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x
39. Mosgaller, T. (2012). Putting Social Responsibility Into Practice. *The Journal for Quality and Participation*, 34(4), 39–40.
40. O'Riordan, L., & Fairbrass, J. (2008). Corporate social responsibility (CSR): models and theories in stakeholder dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 745–758. doi: 10.1007/s10551-008-9662-y
41. Organizacija. (29. 04 2015). *Organizacija*. Pridobljeno na Organizacija: <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/about/editorialPolicies#focusAndScope>
42. Ovsenik, M., & Ambrož, M. (2010). *Celovitost in neznatnost organizacije*. Ljubljana: Institut za management.
43. Pater, A., & van Lierop, K. (2004). Sense and sensitivity: the roles of organisation and stakeholders in managing corporate social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 339–351. doi: 10.1111/j.1467-8608.2006.00461.x
44. Pelozo, J., & Shang, J. (2010). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117–135. doi: 10.1007/s11747-010-0213-6
45. Peršič, A., & Markič, M. (2013). The Impact of Social Responsibility Vision and Strategy on Successful Corporate Operations. *Managing Global Transitions*, 11(1), 27–40.
46. Piriyaikul, M., & Wingwon, B. (2013). Effect of corporate ability and reputation on organizations' performance and CSR. *African Journal of Business Management*, 7(9), 738–749. doi:10.5897/AJBM12.1227
47. Pirsch, J., Gupta, S., & Grau, S. L. (2007). A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: An exploratory study. *Journal of Business Ethics*, 70, 125–140. doi: 10.1007/s10551-006-9100-y
48. Pless, N. M., Maak, T., & Waldman, D. A. (2012). Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 51–65.
49. Potočan, V., & Mulej, M. (2007). Družbena odgovornost trajnostnega podjetja. *Organizacija*, 40(5), 129–133.

50. Pour, B. S., Nazari, K., & Emami, M. (2014). Corporate social responsibility: A literature review. *African Journal of Business Management*, 8(7), 228–234. doi: 10.5897/AJBM12.106
51. Ramič, S. (2012). Družbeno odgovorno poslovanje. 9. festival raziskovanja ekonomije in managementa, (str. 437–443). Koper, Celje, Škofja Loka.
52. Rivolli, P., & Waddock, S. (2011). "First They Ignore You...": The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility. *California Management Review*, 53(2), 87–104.
53. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
54. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020
55. Sallinen, L., Ruuska, I., & Ahola, T. (2013). How governmental stakeholders influence large projects: the case of nuclear power plant projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 51–68. doi: 10.1108/17538371311291026
56. Salmones, M., Crespo, A. H., & Bosque, I. R. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369–385. doi: 10.1007/s10551-005-5841-2
57. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*, 5/e. Harlow, UK: Pearson Education.
58. Schaefer, B. P. (2008). Shareholders and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 297–312. doi: 10.1007/s10551-007-9495-0
59. Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530.
60. Sen, S., & Bhattacharya, C. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38, 225–243. doi: 10.1509/jmkr.38.2.225.18838
61. Serajnik - Sraka, N. (2009). *Komunikacijske kampanje: priročnik za načrtovanje, vodenje in ocenjevanje kampanj*. Ljubljana: GV Založba.
62. Sheehy, B. (2014). Defining CSR: problems and solutions. *Journal of Business Ethics*. doi: 10.1007/s10551-014-2281-x
63. Snider, J., Hill, R. P., & Martin, D. (2003). Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms. *Journal of Business Ethics*, 48(2), 175–187.
64. Sobczak, A., & Havard, C. (2014). Stakeholders' influence on French unions' CSR strategies. *Journal of Business Ethics*, 1–14. doi: 10.1007/s10551-014-2159-y
65. Sohn, L. B. (1973). The Stockholm declaration on the human environment. *The Harvard international law journal*, 14(3), 423–515.
66. Strand, R., Freeman, E. R., & Hockerts, K. (2014). Corporate social responsibility and sustainability in Scandinavia: an overview. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 1–15. doi: 10.1007/s10551-014-2224-6
67. Sun, L., & Stuebs, M. (2013). Corporate Social Responsibility and Firm Productivity: Evidence from the Chemical Industry in the United States. *Journal Business Ethics*, 118(2), 251–263. doi: 10.1007/s10551-012-1579-9
68. Swaen, V., & Chumpitaz C., R. (2008). Impact of corporate social responsibility on consumer trust. *Recherche et Applications en Marketing*, 23(4), 7–33.
69. Swift, T. (2001). Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders. *Business Ethics*, 10(1), 16–26.
70. Tari, J. J. (2011). Research into Quality Management and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 623–638. doi: 10.1007/s10551-011-0833-x

71. Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207–222. doi: 10.1111/1467-8551.00375
72. Tschopp, D., & Nastanski, M. (2013). The Harmonization and Convergence of Corporate Social. *Journal of Business Ethics*, 1–16. doi: 10.1007/s10551-013-1906-9
73. Vallentin, S. (2013). Governmentalities of CSR: Danish government policy as a reflection of political difference. *Journal of Business Ethics*, 1–15. doi: 10.1007/s10551-013-1703-5
74. Verboven, H. (2011). Communicating CSR and business identify in the chemical industry through mission slogans. *Business Communication Quarterly*, 74(4), 415–431. doi: 10.1177/1080569911424485
75. Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377–390. doi: 10.1207/s15327663jcp1604_9
76. Zink, K. J. (2005). Stakeholder orientation and corporate social responsibility as a precondition for sustainability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(8–9), 1041–1052. doi: 10.1080/14783360500163243
77. Živko, T., Zver, M., & Bobek, V. (2005). *Kultura v kontekstu ekonomije: študije in raziskave*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za menedžment Koper.

Milan Simončič je diplomiral na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo v Mariboru in magistriral na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, kjer študij nadaljuje na doktorskem programu Menedžmenta kakovosti. Kot Vodilni inženir analitične in radiokemije je zaposlen v Nuklearni elektrarni Krško. Sodeluje v projektih optimiziranja kemijskega programa elektrarne in omejevanja doz, vrednoti kemijske in radiokemijske parametre ter vodi laboratorij, ki politiko kakovosti upravlja skladno z ISO/IEC 17025.

Abstract:

Why and how to be socially responsible?

Research Question (RQ): Modern society is critical more and more to social irresponsible actions. Organizations are aware of that fact, in the strategy of its operations want to include the implementation of socially responsible principles. We are interested in how various authors perceive the concept of social responsibility of organizations, what they are benefits of socially responsible organization, how organizations implement its mission, including its external stakeholders involvement and how that activities affects the diversity of cultural environments.

Purpose: Study and summary a portion of the available references, in which the authors for different purposes research the social responsibility of organizations. We confronted and compared different viewpoints.

Method: We used the method of description (description of facts) and method of compilation (summary of known results of scientific research).

Results: The collected references are categorized by selected areas presented the classification of the authors, which address particular areas of social responsibility, the resources classified by years of posts and articles by scientific journals.

Organization: Organizations will summarize the findings and use it as a starting point for further research, evaluation and eventual optimization of existing models of the concept of corporate social responsibility.

Society: Findings will be used as a keystone for further research, society will be aware of the importance of implementing the principles of social responsibility, they will meet the challenges of coexistence with the social responsible organizations.

Originality: Groups, which will use the results for further empirical research, are the wider society and organizations who want to improve their image and carry out socially responsible actions. Review of articles highlights various views, which in other articles did not found.

Limitations/Future Research: Review of articles was limited to some journals and includes only some of the areas of importance for understanding the problems of deployment and implementation, and the motives for corporate social responsibility. Articles, older than 15 years, not included due to lack of interest in the present circumstances. In further research it would be welcome to increase the number of analyzed articles and take focus to some more specific areas (for instance: consider implementing social responsibility of specific organizations,

such as nuclear power plants, chemical industry, evaluate possible further ethical dilemmas in health care, genetic research, cybernetics, etc.).

Keywords: social responsibility of organizations, stakeholders motives for social responsibility, cultural environment.

Kakovost storitev in vloga ljudi

Dr. Robert Vodopivec*, Mag. Beti Godnič**

*Mediterranski inštitut za sodobne študije MEDIFAS

** Fakulteta za organizacijske študije Novo mesto

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Storitveni sektor ima danes zelo pomemben vpliv na gospodarstvo in lahko pričakujemo, da se bo povpraševanje po storitvah še nadaljevalo. Specifične značilnosti storitev vplivajo na opredelitev kakovosti storitev in spremljanje procesa izvajanja storitev. Kakovost storitev lahko spremljamo iz dveh vidikov; tehnične in funkcionalne kakovosti. Tehnična opredelitev kakovosti nam pove kaj je bilo narejeno, funkcionalna kakovost nam pove, kako je bila storitev posredovana odjemalcu. Postavlja se raziskovalno vprašanje: Ali tehnična kakovost storitev daje organizaciji konkurenčno prednost, če odjemalci ne ocenijo funkcionalne kakovosti storitve na enaki ravni«?

Namen: Namen prispevka je poudariti pomembnost funkcionalne kakovosti, storitve, kajti odjemalčeva ocena celotne kakovosti storitve je odločilni dejavnik pri ustvarjanju konkurenčne prednosti podjetja.

Metoda: Analiza posameznih teoretičnih področij trženja.

Rezultati: Analiza daje pregled in nedorečenost teorije s področja trženja storitev in opozori na določene pomankljivosti, ki se pri analizi dokaj dobro poznanih konceptov o ocenah funkcionalne kakovosti pojavljajo.

Organizacija: Ugotovitve v določenem segmentu dopolnjujejo stališča nekaterih avtorjev s področja trženja storitev in vsebinsko spreminjajo stališča o zaznavanju ter merjenju kakovosti pri trženju storitev. To je pomembna novost pri prenašanju teoretičnih spoznanj v prakso kar omogoča boljše razumevanje in trženje storitev.

Družba: Ugotovitve lahko prispevajo k zmanjšanju stroškov in boljšemu poslovanju organizacije, boljšemu delovanju neprofitnih organizacij in večji osveščenosti kupcev. Prav tako lahko prispevajo tudi k izboljšanju vsebine izobraževalnih programov na tem področju.

Originalnost: Analiza z novega zornega kota ocenjuje kakovost storitev z več vidikov, med katerimi sta funkcionalni in tehnični najpomembnejša. Dopolnjuje obstoječa stališča teoretikov s tega področja.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je omejena na teoretični pristop in pomeni izhodišče za nadaljnja raziskovanja.

Ključne besede: trženje storitev, logistične storitve, kakovost storitev, tehnična kakovost storitev funkcionalna kakovost storitev, kupčeve zaznave kakovosti, stroški povezani s kakovostjo storitev, standardizacija storitev, lojalnost kupcev.

1 Uvod

Tehnološki razvoj je povzročil, da se delež storitev v bruto domačem proizvodu povečuje, še posebej pa se to odraža v deležu zaposlene delovne sile, kjer se je delež zaposlenih v storitvenih dejavnostih v celotnem obdobju po drugi svetovni vojni skokovito povečeval (Edquist et al. 2001, str. 91). Razvoj informacijsko komunikacijskih tehnologij je spremenil način opravljanja storitev, način komuniciranja med odjemalcu storitev in izvajalcem storitev ter vplival na odjemalčeve zaznave kakovosti opravljenih storitev. Izkaže se, da so prav te povzročile vzpostavitev standardizacije kakovosti storitev v organizacijah in vplivale na konkurenčno prednost organizacije, posredno pa na njeno uspešnost delovanja. Še posebej velja to za logistične storitve temelječih na tehnologijah za premagovanje prostora, ki vplivajo na strukturo in način mobilnosti.

Odjemalci ne zahtevajo od organizacije vse kar lahko proizvaja ali bi želela proizvajati oz. lahko ponudi, ampak samo željene storitve oz. tiste storitve po katerih odjemalec trenutno povprašuje. Proces izvajanja storitev temelji na stiku med odjemalcem in izvajcem oz. izvajalci storitev, zato prihaja do velikega števila stičnih točk med odjemalcem in izvajalci storitev, ki vplivajo na zaznano kakovost opravljenih storitev z vidika odjemalca. V stičnih točkah odjemalec ocenjuje kakovost storitve z več vidikov, med katerimi sta tudi funkcionalni in tehnični vidik. Z zaznano kakovostjo tehničnega vidika odjemalec opredeljuje kaj je dobil, funkcionalni vidik kakovosti opredeljuje z načinom posredovanja storitve. Tako lahko postavimo hipotezo, da tehnična kakovost storitve ne daje konkurenčnih prednosti, če odjemalec visoko ne oceni tudi načina posredovanja storitve oziroma njene funkcionalne kakovosti.

2 Opredelitev storitev

Storitev je več vrst in jih lahko klasificiramo po različnih kriterijih od različnih opredelitev storitev, ki so namenjene ljudem, vse do storitev, ki so opredmetene v izdelku, ki ga proizvajalec oblikuje po specifičnih željah stranke in ga lahko imamo za posebno vrsto storitev. Izdelek je še vedno fizično blago, toda način njegovega oblikovanja, lahko opredelimo kot storitev. Postavitev splošno veljavne definicije storitev je otežena, zaradi velike pestrosti in raznolikosti storitev. Proces v katerem se storitve izvajajo in posredujejo potrošniku je tisti, ki opredeljuje vse njihove značilnosti in otežuje njihovo natančno opredelitev.

Ameriški zakon o trgovini in carinah pravi, da ekonomski izidi storitev niso snovni izdelki ali strukture in šteje med storitve: bančne, zavarovalne, transportne, komunikacijske, ekonomsko propagandne, računovodske, konstrukcijske, oblikovalske, ekspertne, izobraževalne in zdravstvene storitve, pa storitve za obdelavo podatkov, storitve inženiringov, storitve trgovine na veliko in na drobno, storitve v zvezi z nepremičninami. Mednarodna standardna

klasifikacija panog OZN in klasifikacija Mednarodne banke delita storitve na infrastrukturne, trgovinske in na storitve za javno rabo (Snoj, 1992 str. 7-8). Običajno pri opredelitvah upoštevamo več kriterijev, med katerimi sta najpomembnejša dejavnostni vidik storitev, ki opredeljuje storitve kot "vsako človeško dejavnost, delo za lastne ali tuje interese s ciljem zadovoljevanje človeških potreb" (Schiller, 1967 v Meffert 1995, str. 24) in procesni vidik, kjer so storitve opredeljene kot "procesni za zadovoljevanje potreb tretjih oseb z materialnimi ali nematerialnimi učinki", pri čemer je uporabljanje in izvajanje storitev sočasno in terja stik med izvajalcem in uporabnikom (Berekhoven, 1993 str. 23). Kotler (1998, str. 464) opredeljuje storitev kot "dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi in je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitev je lahko ali pa tudi ni vezana na fizični izdelek". V tej opredelitvi je poudarjen pomen neotipljivosti storitev, ki je ena izmed generičnih značilnosti storitev, izkazan je tudi vidik lastništva, saj nad storitvami niti izvajalec niti odjemalec nimata lastništva. Vsiljuje se vprašanje, kako lahko zavarujemo neko storitev pred posnemanjem konkurentov, če je ne moremo ustrezno pravno zaščititi.

Lovelock (1998, str. 5) je v svoji opredelitvi poudaril minljivost storitev; "Storitve so ekonomske aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost in zagotavljajo koristi odjemalcem, v točno določenem času in kraju, povzročene kot rezultat željene spremembe v korist odjemalca storitve". Christian Gronroos (1990, str. 27) je proučeval opredelitve storitev, ki so se pojavljale v literaturi od leta 1960 dalje. Na temelju zbranih in proučenih opredelitev je leta 1990 postavil svojo opredelitev storitev, kjer pravi: "Storitev je aktivnost ali serija aktivnosti, bolj ali manj neoprijemljive narave kot je normalno, toda ne nujno. Zavzame svoje mesto v interakciji med odjemalcem in izvajalcem storitve in/ali fizičnih virih ali blagu in/ali sistemih izvajalca storitve, ki se izvajajo kot rešitve problemov odjemalcev."

Iz navedenih opredelitev storitev je razvidno, da avtorji skušajo opredeliti in klasificirati storitve na osnovi primerjave s fizičnimi izdelki ali pa jih primerjajo z njimi. Razberemo, da so storitve procesi, ki ustvarjajo vrednost za odjemalca. Tako lahko opredeljujejo štiri temeljne značilnosti storitev: neopredmetenost, neločljivost izvajanja od porabe, variabilnost ter minljivost. Te temeljne značilnosti, vplivajo tudi na ponudbo organizacij. Storitve in izdelki sestavljajo ponudbo podjetja, kjer se razmerje med deležem storitev in izdelkov giblje od samega izdelka na eni strani (zobna pasta) do čiste storitve na drugi strani (fizioterapija). Mejo med izdelkom in storitvijo težko postavimo, ker vsak proizvajalec fizičnih izdelkov v svojo ponudbo vpleta storitvene elemente, kot so svetovanje, transport in logistiko, montažo, garancijski rok, možnosti vračila izdelka, poskusno dobo uporabe.

3 Kakovost storitev

3.1 Kakovost storitev in odjemalčeve zaznave kakovosti storitev

Značilnosti storitev so bistveno drugačne od značilnosti (fizičnih) izdelkov, zato se trženje storitev v marsičem razlikuje od trženja izdelkov in tradicionalni trženjski pristopi, ki so bili razviti pri trženju izdelkov, niso neposredno prenosljivi na področje storitev, (Langford,

Cosenza, 1998, str. 16-26). Dinamično okolje, v katerem se storitve izvaja, vpliva na učinkovitost in uspešnost trženja. Izvajalci storitev so pri svojem delu soočeni z zahtevo po učinkovitosti, ker morajo storitve opraviti v čimvečji količini in hkrati jih morajo opraviti dobro (Klassen, 1998: str. 1-18), le na ta način lahko pričakujejo zadovoljstvo odjemalcev in uveljavljanje svojih ekonomskih interesov. Generične značilnosti storitev posledično vplivajo tudi na to, da je kakovost storitev veliko težje določiti kot kakovost izdelkov. Značilnosti fizičnih izdelkov (trdnost, barva, otip) omogočajo kupcu določitev kakovosti izdelka pred nakupom. To je tako imenovana iskana kakovost. Pri storitvah, ki jih lahko odjemalec oceni le med izvajanjem (restavracija, počitnice), govorimo o izkustveni kakovosti. Pri nekaterih storitvah (pravno svetovanje, zdravniška diagnoza) govorimo o kakovosti zaupanja, ker mora odjemalec izvajalcu preprosto verjeti, da bo svoje delo dobro opravil (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 56-59). Kakovost storitev ni nekaj absolutnega. Zaznavanje končnega rezultata neke storitve ter ocena procesa izvajanja sta odvisna od vsakega posameznega odjemalca (Kurtz, Clove, 1998, str. 99), zato tudi izraza "visoka" ali "nizka" kakovost ne pomenita veliko, ker je njuna opredelitev odvisna od zaznav posameznika. Avtorji poudarjajo, da morajo biti pri izvajanju storitev upoštevani kriteriji, ki jih individualni odjemalec določi sam pri ocenjevanju kakovosti (Payne, 1993, str. 215; Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990, str. 20). Kriteriji, ki jih uporabljajo odjemalci pri ocenjevanju kakovosti so izvajalcem velikokrat nerazumljivi. Hkrati se odjemalci pri ocenjevanju kakovosti storitev ne osredotočijo le na končni rezultat, temveč ocenjujejo celoten proces izvajanja storitve (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990, str. 16). Organizacije lahko spoznavajo te kriterije le z rednimi raziskavami in opazovanjem odjemalcev, sprejemanjem reklamacij in pritožb, ugotavljanjem zneska danih odškodnin ter s spremljanjem zvestobe strank (Verbič, 1994, str. 70), na odjemalčevo oceno kakovosti pa lahko vplivajo z vsemi sedmimi elementi storitvenega triženjskega spleta (storitev, cena, tržne poti, triženjsko komuniciranje, proces, ljudje, fizična podpora),

Zeithamlova s svojimi sodelavci opredeljuje, da je zaznana kakovost storitve rezultat odjemalčeve primerjeve med pričakovanji v zvezi s storitvijo ter dejansko doživljeno (zaznano) storitvijo (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990, str. 46). Kakovost storitev je po Snoju (1998, str. 160) "zaupanje v pomenu obojestranskega pozitivnega priznavanja". To pomeni, da ni dovolj, če storitve zadostujejo postavljenim specifikacijam in deklariranim standardom proizvajalca, ampak morajo biti izvedene tako, da bodo vplivale na ohranitev oziroma na povečanje ugodja odjemalcev z vidika njihovega sistema vrednot, pričakovanj, čustev in sposobnosti zaznavanja. Hkrati pa morata izvajalec in odjemalec pozitivno povezovati protivrednosti v menjavi s svojim počutjem na delu in s subjektivno opredeljenimi dejavniki (Snoj, 1998, str. 160).

Iz navedenega je razvidno, da je učinkovitost in uspešnost celotnega procesa trženja tesno povezana s kakovostjo storitve, ki jo izvajalec ponudi odjemalcu. Tehnično dovršena storitev, ki je izvedena po predpisanih pravilih, standardih, ki odjemalcu nudi željene koristi, ni vedno dovolj, če je storitev odjemalcu posredovana na neprimeren način. Odjemalec je v takem primeru po končanem procesu menjave razočaran in se ne vrača več k izvajalcu. Nizko

ocenjen način posredovanja storitve znižuje skupno oceno kakovosti storitve kar nakazuje pravilnost trditve postavljene v uvodu. Kakovost storitev je tesno povezana z možnostmi podjetja, da doseže oziroma preseže pričakovanja odjemalcev, ki jih ti oblikujejo že pred dejansko izvedbo storitve. Na pričakovanja odjemalcev vpliva več dejavnikov. To so ustno izročilo, osebne potrebe, pretekla izkušnje s storitvami podjetja ter promocija in druge komunikacije, ki jih podjetje posreduje v javnost (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990, str. 46). Gronroos (1990, str. 36) navaja, da je kakovost vse tisto, kar odjemalec dejansko zazna, ko sprejema storitev. Kot smo že navedli, je ponudba podjetja največkrat vsota fizičnih izdelkov in storitev, zato lahko ločimo objektivno in subjektivno kakovost. Slednja temelji na percepciji individualnega odjemalca in je ni možno objektivno izmeriti. Subjektivno kakovost avtorji povezujejo s tako imenovanimi "mehkimi" zaznavami odjemalcev, ki temeljijo na njihovih osebnih vrednotah (Gabbott, Hogg, 1998, str. 103). Specifične značilnosti storitev ne dovoljujejo postavitve konkretnih meril kakovosti, zato je zanje značilna zlasti subjektivna ocena. Objektivna ocena kakovosti je značilna za izdelke, pri katerih lahko postavimo jasne standarde, s pomočjo katerih lahko natančno merimo kakovost.

Gronroos (1990, str. 37-39) pravi, da odjemalci ne ocenijo kakovosti storitve le po njeni tehnični kakovosti (Kaj je bilo izvedeno?) ampak tudi po funkcionalni kakovosti (Kako je bilo posredovano odjemalcu?). Funkcionalna kakovost procesa izvajanja storitve pride do izraza v "trenutkih resnice", ko izvajalec in odjemalec dejansko sodelujeta. Kotler meni, da je potrebno poleg "vrhunske tehnologije" ponuditi odjemalcu tudi "vrhunski pristop". Kotler (1998, str. 470). Ti dve opredelitvi kakovosti pa sta ključnega pomena za dokazovanje teze, ki smo jo postavili v uvodu. Zaznava storitev, ki jih odjemalec sprejema, je pod vplivom številnih elementov. Vsak stik s storitvenim podjetjem vpliva na zaznavo kakovosti storitve (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 104). Fizična podpora olajšuje pozicioniranje storitvenega podjetja in hkrati nudi odjemalcu oprijemljiv dokaz, ki nakazuje storitev. Na podlagi dokazov fizične podpore odjemalec presoja tudi kakovost storitve (Lovelock, 1998, str. 201). Lahko trdimo, da opravlja, fizična podpora v storitvenih dejavnostih vlogo, ki jo opravlja pri prodaji fizičnih izdelkov embalaža, ki vpliva na odjemalčeve zaznave in sprošča čustvene reakcije (Zeithaml, Bitner, in 1996, str. 524).

Ugled podjetja v javnosti ima zaradi pomanjkanja otipljivih dokazov storitev zelo pomembno vlogo pri ocenjevanju njihove kakovosti (Payne, 1993, str. 221). Povezan je z zaznavo podjetja glede na njegovo pozicijo v okolju ter glede na asociacije, ki jih ima posameznik (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 113). Zaradi velikega občutenega tveganja pri nakupu storitev odjemalci pogosto uporabljajo ceno kot pokazatelja kakovosti storitev (Doyle, 1998, str. 371). Visoko ceno storitev odjemalci pogosto povezujejo tudi z njihovo visoko kakovostjo in obratno. Vendar lahko prenizka cena povzroči dvome o nizki kakovosti storitev, kar se v končni fazi pozna tudi pri prodaji storitev.

3.2 Stroški povezani s kakovostjo storitev in standardizacija (poenotenje) kakovosti storitev

Povečevanje kakovosti storitev je nemalokrat povezano tudi z velikimi investicijami v

tehnologijo, tržnimi raziskavami, dodatnim usposabljanjem izvajalcev, merjenjem rezultatov poslovanja, sistemom nagrajevanja (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990, str. 11). Stroški vezani na kakovost storitev se pokažejo, šele takrat, ko organizacija ne dosega postavljenih standardov. Izvajalci lahko izvajajo storitev, ki ne prinaša dovolj velikih koristi za odjemalce, ki so nezadovoljni in prekinejo sodelovanje z izvajalcem. Celoten proces trženja je neuspešen, ker odjemalci v procesu menjave ne dobijo tistega, kar potrebujejo in želijo. Stroške izgubljenih odjemalcev so stroški izgubljene prodaje, ki je v življenjski dobi nekega odjemalca lahko izredno visoka. Izvajanje visokokakovostnih storitev je povezano s povečevanjem dobička ter z višanjem povprečne dobe sodelovanja z odjemalci (Reichheld, Sasser, 1990, str. 105-111), zato je treba vzpostaviti notranjo kulturo podjetja, ki od vseh zaposlenih, zahteva ustrezno izvedbo storitev že prvič.

Veliko stroškov povezanih s kakovostjo je nedenarne narave, in zato jih tudi spregledamo. Pogosto so spregledani stroški najemanja in usposabljanja novih izvajalcev, stroški nižje produktivnosti novih neizkušenih izvajalcev ter stroški konstantnega privabljanja novih odjemalcev (Lovelock, 1996, str. 192). Ti stroški pogosto niso zajeti v tradicionalnih računovodskih sistemih, zato je treba v storitvenih dejavnostih razviti nove pristope zajemanja tudi teh stroškov. Slaba kakovost storitev ne povzroča stroškov samo izvajalcem temveč tudi odjemalcem, ki morajo stroške posledic slabe izvedbe nositi sami (Kasper et al, 1999, str. 193) Stroški programov izboljšanja kakovosti so izredno visoki in lahko neprestano naraščajo, če jih ne zamejimo. Pri izvajanju programov izboljševanja kakovosti moramo paziti, da njihovi stroški ne presegajo koristi, ki jih ti programi prinašajo podjetju. Številni avtorji predlagajo vzpostavitev sistema zbiranja pritožb kot učinkovitega sredstva poenotenja kakovosti storitve (Brown, 1998, str. 75-88; Kotler, 1999, str. 650). Pritožbe so pomemben vir informacij, ki nakazujejo kako odjemalci zaznavajo kakovost storitve. Pravilno vzpostavljen sistem zbiranja pritožb in njihova analiza nam pokažeta, v katerih stičnih točkah izvajanja storitve ne dosežemo odjemalčevih pričakovanj in opozarjata izvajalca na nepravilnosti, ki se pojavljajo pri izvedbi (Kasper et al, 1999, str. 196). Značilnosti storitev onemogočajo poznavanje rezultata izvedbe vnaprej, zato se mnogi odjemalci ne pritožijo, ko občutijo razočaranje. Podjetja velikokrat ponujajo garancijo za izvedbo storitev, ker na ta način omogočajo poznavanje rezultata vnaprej (Brown, 1998, str. 75-88).

Kotler (1998, str. 468) za zmanjšanje variabilnosti izvajanja storitev in s tem poenotenja kakovosti poleg sistema zbiranja pritožb predlaga tudi izbor dobrih kandidatov in njihovo usposabljanje ter poenotenje poteka storitev z jasno postavljenimi standardi.

4 Ljudje in kakovost storitev

4.1 Odjemalci storitev in prilagoditev storitev odjemalcu

Ljudje so osrednji del vsake storitve, ker zagotavljajo njeno izvedbo, smer razvoja in njen uspeh. V storitvenih panogah je ta element še pomembnejši, utrjuje dodano vrednost neopredmeteni storitvi (Cannon, 1998, str. 236). Vsebina tega elementa se nanaša na vloge vseh ljudi, ki sodelujejo pri izvedbi storitev. Vključuje neposredne izvajalce - kontaktno

osebje, izvajalce iz ozadja - podporno osebje, odjemalce in druge odjemalce, ki prejemajo ali so že prejeli storitev (Botten, McManus, 1999, str. 56). Kontaktno osebje lahko s svojim obnašanjem v času izvajanja storitve vpliva na percepcijo odjemalcev. Povzroči lahko dobro sprejetje storitve odjemalcev ali pa povzroči, da se odjemalci ne vračajo več. Storitveno podjetje mora zato poskrbeti, da so izvajalci primerno usposobljeni in motivirani za izvajanje storitev ter da imajo dovolj pristojnosti za njihovo prilagajanje specifičnim potrebam posameznega odjemalca. Na zaznano kakovost prejete storitve vpliva tudi obnašanje odjemalcev, ki sočasno sprejemajo neko storitev (javni prevoz potnikov, gledališče) (Gronroos, 1990, str. 203; Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990, str. 19). Njihovo navdušenje ali negodovanje nad storitvijo posameznika spodbudi ali odvrne od nakupa. Temeljno vodilo trženja storitev je zadovoljevanje odjemalčevih potreb (Doyle, 1998, str. 42), pri čemer je odjemalec neločljivi del procesa izvajanja storitve. Odjemalec praviloma nima pasivne vloge, ampak je soustvarjalec storitve, njegova aktivnost v procesu oz. stopnja njegove fizične prisotnosti se spreminja glede na naravo storitev (Verbič, 1994, str. 110), zato lahko s svojo prisotnostjo nadzira in vpliva na svoje lastno zadovoljstvo. Izkaže se, da obstaja korelacija med stopnjo standardiziranosti storitev in vlogo odjemalcev pri njihovem izvajanju. Večja kot je stopnja standardiziranosti storitve, manjša je vloga odjemalcev pri njihovem izvajanju, zato lahko trdimo, da so odjemalci najpomembnejša sestavina oblikovanja storitev. Odjemalci so po menenju mnogih avtorjev najmočnejša interesna skupina, ki vpliva na uspešnost poslovanja organizacije (Doyle, 1998, str. 14). Raziskovalki Zeithaml in Bitner (1996, str. 369) odjemalce zaradi njihovega sodelovanja opredeljujeta kot "honorarne sodelavce", ki pomagajo soustvarjati storitev. Storitvene dejavnosti zahtevajo veliko delovne sile, zato stroški rastejo hitreje kot njihova storilnost. Aktivna vloga odjemalca v procesu izvajanja storitve lahko ublaži posledice, ki jih prinaša nihanje v povpraševanju, znižuje stroške, in hkrati povečuje učinkovitost organizacij, če te svoje odjemalce ustrezno izobrazijo oziroma jih seznanijo z njihovo vlogo pri izvajanju storitev. Z vključitvijo odjemalcev v proces izvajanja storitve organizacije želijo vplivati na interval tolerance (cono tolerantnosti), ki se z seznanjanjem odjemalcev znižuje, "več kot je sodelovanja odjemalcev, nižje so postavljene njihove meje glede odstopanja od idealne storitve" (Kurtz, Clow, 1998, str. 70). Odjemalci so veliko bolj zadovoljni s končnim rezultatom, če verjamejo, da so svojo vlogo dobro odigrali. V primeru negativnega končnega rezultata velikokrat krivdo za neuspeh prevzamejo nase in njihova percepcija izvajalca še vedno ostane pozitivna.

Nekatere storitve je zelo težko prilagajati zahtevam odjemalca, druge nudijo nešteto možnosti za prilagoditev. Kot slikovit primer lahko vzamemo storitev železniškega prevoza. Železniški prevoz ima natančno določene proge in njegovo izvajanje sledi vnaprej določenemu voznemu redu. Ker je to masovna storitev, je obseg potnikov, ki dnevno potujejo z vlaki, velik in zanjo velja nizek kontaktni čas. Te značilnosti ne dovoljujejo prilagajanja storitve posameznemu potniku. Pomemben izziv pri oblikovanju ponudbe storitev predstavlja odločitev, ali bo organizacija storitev standardizirala ali jo bo prilagodila zahtevam odjemalcev. Prilagojena storitev veliko bolj zadovoljuje potrebe odjemalca in ker ima višjo dodano vrednost, lahko podjetje zaračuna tudi višjo ceno. Njeno nasprotje je standardizirana storitev, ki je v večini

primerov cenejša, zaposleni jo lahko učinkoviteje izvajajo (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 206). Pri postavljanju standardov moramo upoštevati predvsem odjemalčeve zahteve, pri tem ne smemo zanemariti ciljev organizacije. Kakovost storitve, ki jo zaznajo odjemalci, je povezana tudi s prilagoditvijo te storitve njihovim specifičnim potrebam, čeprav prilagoditev odjemalcu ni nujno potrebna za uspeh. Hitrost, konsistentnost in prihranki pri ceni so mnogim odjemalcem pomembnejše prvine kot prilagajanje za vsako ceno (Snoj, 1998, str. 47). Odjemalec lahko dejansko vpliva na izvajalca, da ta spremeni in prilagodi izvajanje storitve njegovim željam (Kurtz, Clow, 1998, str. 181). Velikokrat je vloga odjemalca pri kontaktu z izvajalcem ovirajoča. Izvajalci lahko prilagodijo svoje obnašanje zahtevam odjemalca, vendar imajo zelo malo možnosti za prilagoditev storitve odjemalcu, ker le izpolnjujejo naročila. Presoja o prilagoditvi je na strani managerjev in nadzornikov, ki pa v večini primerov niso vključeni v izvajanje storitev (Lovelock, 1997, str. 25).

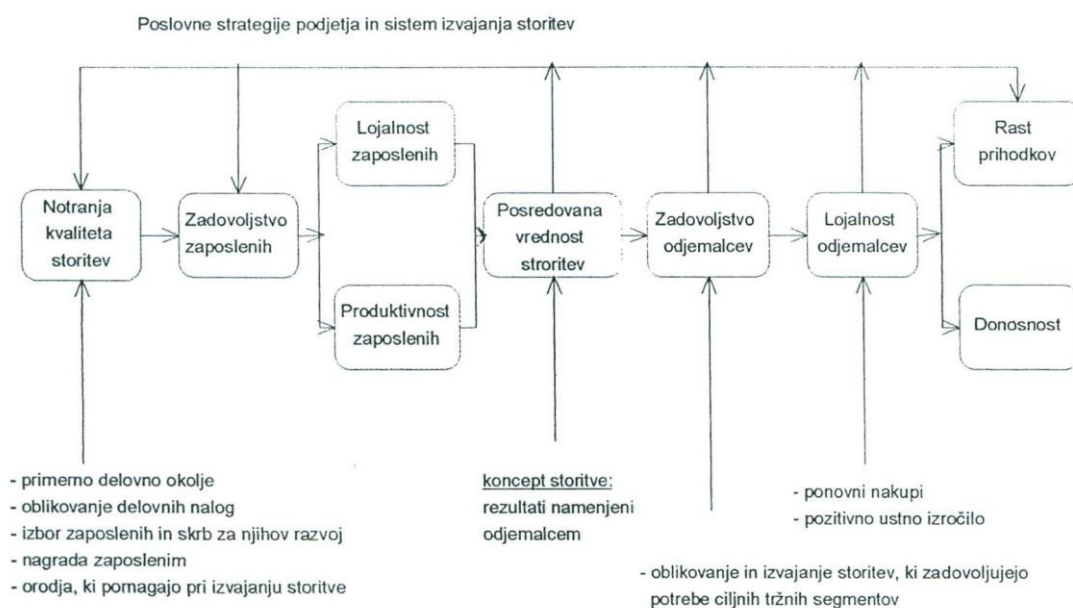
4.2 Lojalnost odjemalcev

Generične značilnosti storitev onemogočajo oceno storitve pred njenim nakupom in vplivajo, da je tveganje odjemalcev pred nakupom storitev veliko večje kot pred nakupom izdelkov. Številni avtorji ugotavljajo, da podjetja, ki odjemalcem ponujajo visokokakovostne storitve, povečujejo možnost njihovega ponovnega nakupa in s tem tudi možnost, da odjemalci sčasoma postanejo lojalni podjetju (Reichheld, Sasser, 1990, str.105-111; Doyle, 1998, str.44). Dejstvo, da stane petkrat več pridobiti novega odjemalca kot pa zadržati obstoječega, je spodbudilo podjetja, da skušajo čimveč odjemalcev zadržati (Kotler, 1998, str. 47), izpostaviti velja, da je lojalnost oziroma zvestoba odjemalcev tisti pokazatelj, ki nam pokaže, kako odjemalci storitev konkretno zmanjšujejo občutek tveganja (Kasper et al., 1999, str. 159). S sistemsko analizo izvajanja storitev s povratno zanko ("The service-profit chain"), lahko pokažemo, da so lojalni odjemalci zelo pomembni za storitvene organizacije, ker vplivajo na njegovo rast in poslovno uspešnost (Heskett et al., 1994, str. 164 - 174). V sistemu s povratno zanko, ki je prikazan v sliki 1 vidimo, da je lojalnost odjemalcev storitev tesno povezana z njihovim zadovoljstvom, ki ga dosežemo s skrbno načrtovanimi storitvami, s katerimi konsistentno zadovoljujemo njihove potrebe. Vidimo, da je zadovoljstvo odjemalcev odvisno od posredovane vrednosti storitev, ki jo ustvarjajo zadovoljni in lojalni izvajalci. Njihovo zadovoljstvo je v veliki meri odvisno od podpore in poslovne politike organizacije, ki jim omogoča storitve in jih spodbuja k njihovemu izvajanju.

Iz sistema izvajanja storitev s povratno zanko, ki smo jo prikazali na sliki 1 je razvidna pomembnost lojalnih odjemalcev. Ne le, da lojalni odjemalci kupujejo pogosteje, ampak so tudi pospeševalci prodaje. V storitvenih dejavnostih je zelo pomembno ustno izročilo (priporočilo), ki ga posredujejo zadovoljni odjemalci potencialnim novim odjemalcem. Stroški pridobitve novega odjemalca (oglaševanje, tržne raziskave, obdelava podatkov) so za storitvena podjetja, ki imajo veliko lojalnih odjemalcev, nižji (Lamb et al., 1998, str. 369). Lojalnost odjemalcev je možno pridobiti v samem procesu izvajanja storitve, lojalni odjemalci postajajo vse bolj izkušeni in seznanjeni s storitvijo, zato potrebujejo manj informacij in navodil. V procesu izvajanja storitve naredijo manj napak, kar vpliva na višjo

stopnjo produktivnosti izvajalca storitev ter na zniževanje stroškov poslovanja (Lovelock, 1998, str. 127). Posledično je tveganje, ki ga občuti odjemalec pred nakupom storitve, veliko nižje, kot pri nelojalnih odjemalcih. Lojalni odjemalci so cenovno manj občutljivi kot nelojalni in so zato pripravljeni plačati tudi višjo ceno, ker menijo, da je vrednost prejete storitve višja (Lamb et al., 1998, str. 370). V obdobjih presežnega povpraševanja so za storitev pripravljene plačati več in so cenovno neobčutljivi, če jim izvajalec ponudi hitro izvedbo željene storitve (Lovelock, 1998, str. 127).

Slika 1: Povratna zanka v storitvenem podjetju (“The service-profit chain”)



Vir: Heskett et al., Putting the service profit chain to work, 1994, str. 166

Vsa razmerja izvajalec - odjemalec niso vedno dobičkonosna. Podjetje mora višino investicij in napora, ki ga bo vložilo v vzpostavitev dolgoročnih razmerij, oceniti glede na pričakovane koristi v bodočnosti. Pri tem mora dobro poznati odjemalčeve potrebe in trende, ki narekujejo njihov razvoj. Čeprav odjemalci kupujejo enake storitve, nizki stroški zamenjave izvajalca povzročijo, da tega večkrat zamenjajo. Na zamenjavo izvajalca ne vplivajo le stroški, ki jih ima odjemalec, temveč tudi njegova pripravljenost nakupa nadomestne storitve ter razmerje med zaznano vrednostjo in ceno. Proces, v katerem lahko odjemalec nek proizvod zamenja z drugim, ki ima podobne funkcije, s katerimi odjemalec zadovoljuje svoje potrebe, imenujemo substitucija. Organizacija mora dobro poznati vse storitve, ki zagotavljajo enake generične funkcije kot storitev, ki jo izvaja sama (Porter, 1995, str 273). Z zamenjavo izvajalca storitve so izgubljene vse investicije, ki jih je organizacija vložila v vzpostavitev razmerja z odjemalcem. S povečevanjem stroškov zamenjave izvajalca storitve se posledično povečuje tudi lojalnost odjemalcev (Adcock et al., 1998, str. 183). Lojalnost odjemalcev lahko povezujemo tudi s procesom trženja. Zelo razširjena je Kotlerjeva definicija, ki pravi, da je trženje družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to,

kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjajo izdelke, ki imajo vrednost (Kotler, 1998, str. 13). Če odjemalcem v procesu menjave podjetje ne ponudi storitve, ki ima vrednost in katere menjava vpliva na doseganje ciljev, interesov in zadovoljitve potreb podjetja in odjemalcev, proces trženja ni popoln. Organizacija dosega lojalnost odjemalcev, če zasnuje celoten proces trženja tako, da sta po procesu menjave obe strani zadovoljni s prejetimi koristmi. Izvajanje storitev, ki ne dosegajo pričakovanj odjemalcev, se ne more udejaniti v popolnem procesu trženja, ki je temelj za snovanje lojalnih odjemalcev.

4.3 Članski odnos in lojalnost odjemalcev

V zelo pogosto razloženi Lovelockovi klasifikacijski shemi storitev avtor odgovarja na dve temeljni vprašanji: "Ali storitveno podjetje vzpostavlja s svojimi odjemalci članski odnos in ali ima z njimi vzpostavljene neformalne odnose?" Druga dimenzija te klasifikacije se nanaša na naravo opravljene storitve, ki jo avtor deli na konstantno in občasno. Članski odnos izvajalec - odjemalec pogosto privede do odjemalčeve lojalnosti določenemu izvajalcu. V primeru monopolnega položaja izvajalca odjemalec niti nima druge možnosti (Lovelock, 1997, str. 21). Ohranjanje obstoječih odjemalcev je cenejše kot privabljanje novih (Reichheld, Sasser, 1990, str. 105-111; Kotler, 1998, str. 47).

Vzpostavitev članskega odnosa je lahko tudi način ohranitve obstoječih odjemalcev, gledano širše je članstvo najvčkrat obravnavamo kot ponoven nakup, zato bolje poznamo odjemalce, njihove osebne podatke, lažje vzpostavlja stik z njimi, omogoča tudi poenostavitev segmentacije, ker vemo, kdo so odjemalci in zakaj uporabljajo storitev, pri tem je treba upoštevati heterogenost članov, ker niso vsi pripadniki istega tržnega segmenta. To omogoča lažjo graditev odnosa na podlagi lojalnosti odjemalcev, zagotovitev kakovosti storitve, zadovoljstva odjemalcev, zagotavlja ustrezni tržni delež ter stalne prihodke (Bhattacharya, 1998, str. 33). Visoka lojalnost odjemalcev zvišuje vstopne ovire za nove konkurente in hkrati zvišuje tudi izstopne ovire za ostale odjemalce (Kasper et al., 1999, str. 348), zato je vloga trženja, da določi, ali se lahko poveča prodaja, če vzpostavimo članski odnos, ali se je bolje izogniti članstvu, ker bi to zmanjšalo prodajo.

Pri občasnih storitvah, pri katerih odjemalci plačajo za vsako uporabo posebej, se pojavlja problem anonimnosti odjemalcev, ko ne vemo kdo so resnični odjemalci (Lovelock, 1997, str. 23). Narava razmerij z odjemalci ima velik vpliv tudi na oblikovanje načina plačevanja storitev. Pri storitvah, ki se izvajajo konstantno, moramo uporabiti enostavnejši pristop pri oblikovanju cen v primerjavi z občasnimi storitvami. Nekatera podjetja ponujajo izvedbo storitve le, če odjemalec plača celoten sklop storitev vnaprej, posamezno izvedbo ponujajo veliko dražje, odjemalce pa posredno silijo v članstvo. Na ta način lahko ponudniki storitev planirajo povpraševanje po svojih kapacitetah (Lovelock, 1997, str. 23), svojim članom pogosto ponudijo številne popuste, prednostne rezervacije, mesečno glasilo podjetja, brezplačne publikacije, ki jih izdaja podjetje (Bhattacharya, 1998, str. 40). Poleg naštetih ugodnosti je članom omogočen osebnejši pristop izvajalca do odjemalca storitev in s tem večjo možnost prilagoditve izvedbe odjemalcu (narava nekaterih storitev tega ne dopušča),

kar je lahko vzrok tudi za vzpostavitev lojalnega odnosa z odjemalci, ki tak pristop želijo.

5 Zaključek

V članku smo potrdili, v uvodu postavljeno hipotezo, ki pravi, da tehnična kakovost storitve ne daje konkurenčnih prednosti, če odjemalec visoko ne oceni tudi načina posredovanja storitve oziroma njene funkcionalne kakovosti. Želeli smo poudariti, da ni dovolj, če storitve zadostujejo tehnično postavljenim standardom kakovosti, ampak da morajo biti izvedene tako, da način izvedbe vpliva na ohranitev oziroma na povečevanje ugodja odjemalcev. S tehnično dovršeno storitvijo odjemalec v procesu menjave sicer dobi koristi, ki jih je iskal pred nakupom, vendar to še ne pomeni, da bo odjemalec storitev ocenil kot visokokakovostno. Storitve mora biti odjemalcu posredovana tudi na primeren način, ker odjemalec ne ocenjuje le kaj dobi, ampak tudi kako dobi ustrezno storitev.

Opredelili smo storitve in pri tem ugotovili, da velika pestrost in raznolikost storitev otežujeta postavitev njihove splošno sprejete definicije, še posebej zato, ker se zaradi hitrega družbenoekonomskega razvoja in delitve dela, neprestano oblikujejo nove storitve. V literaturi pogosto navajane definicije temeljijo predvsem na osnovi primerjave storitev s fizičnimi izdelki, kar pa zaradi generičnih značilnosti storitev povzroča težave. Opozorili smo tudi na dejstvo, da generične značilnosti storitev vplivajo na to, da je kakovost storitev veliko težje določiti kot kakovost izdelkov. Na oceno kakovosti prejete storitve pomembno vplivajo odjemalčeve zaznave ter njihova pričakovanja na katera vpliva sicer več dejavnikov, vendar so eden od najpomembnejših dejavnikov ljudje, ki soustvarjajo in ocenjujejo kakovost storitev.

Vloge neposrednih izvajalcev storitev postanejo zelo pomembne v neposrednem stiku s posameznim odjemalcem. Neposredni izvajalci so hkrati tržniki, izvajalci ter neločljivi del storitve. Zadovoljstvo zaposlenih je tesno povezano tudi s posredovano vrednostjo storitve odjemalcem. Neposredni izvajalci lahko s svojim vedenjem povzročijo, da je zaznana vrednost storitve v očeh odjemalca višja kot bi sicer bila. Povezanost procesov notranjega in zunanjega trženja se pokaže tudi pri pridobivanju lojalnih odjemalcev, ki pomembno vplivajo na rast podjetja in njegovo poslovno uspešnost.

Reference

1. Adcock, Denis et al. (1998): *Marketing-Principles and Practice*. Third edition. London: Financial Times, 480 str.
2. Bhattacharya, C., B. (1998): Efficiency and productivity measures for high contact services. *Academy of Marketing Science*, Greenvale, 26,1, str. 31-44.
3. Botten Neil, McManus John (1999): *Competitive Strategies for Service Organisation*. London: Macmillan Press Ltd, 327 str.
4. Bowen, David, E. (1996): *Organising for Service: Empowerment or Production Line?* V Glynn, J. William ed., *Understanding Services Management*, Chichesster, John Wiley & Sons Ltd, str. 269-294
5. Brown, Stephen, W. (1998): Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review*, Cambridge, 40, 1, str. 75-88
6. Cannon, Tom (1998): *Marketing: Principles and Practices*. Fifth edition. London Cassell, 521 str.

7. Doyle, Peter (1998): *Marketing Management and Strategy*. Second edition. London: Prentice Hall Europe, 459 str.
8. Edquist, Charles, Hommen, Leif, McKelvey, Maureen (2001): *Innovation and Employment Process versus Product Innovation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 235 str.
9. Gabbott, Mark, Hogg, Gillan, (1998): *Consumers and Services*. Chichester, John Wiley & Sons, 271 str.
10. Glynn, Mark S. (2015): Introduction to Special Issue on Resource Management in Buyer-seller Relationships, *Australasian Marketing Journal (AMJ)* 2015, Volume 23, Issue 2, May 94–95 str.
11. Gronroos, Christian (1990): *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington, Lexington Books, 296 str.
12. Heskett J. L. et al. (1994): Putting the service profit chain to work, *Harvard Business Review*, Boston, March - April, 164-174 str.
13. Kasper, Hans et al. (1999): *Services Marketing Management. An International Perspective*. Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 750 str.
14. Klassen, Kenneth J. (1998): Efficiency and productivity measures for high contact services. *The Service Industries Journal*, London, 18, 4, str. 1-18.
15. Kotler Philip, (1998): *Marketing management - Trženjsko upravljanje*. Druga izdaja. Ljubljana: Slovenska knjiga, 832 str.
16. Langford, Barry E., Cosenza Robert M. (1998): What is a service good analysis? *Journal of Marketing Theory and Practice*, Statesboro, 6,1, str. 16-26
17. Levis, R. Barbara, v Glynn J. William ed., *Customer Care in Services* (1996): *Understanding Services Management*. Chichester, John Wiley & Sons Ltd, str. 57-8
18. Lovelock, Christopher, H.(1997): *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights*. Gabbott Mark, Hogg Gillian, ed., *Contemporary Services Marketing Management*. London: The Dryden Press, str. 17-33.
19. Lovelock, Christopher, H.(1998): *Principles of Service Marketing and Management*. London: Prentice Hall Inc, 414 str.
20. Meffert, Heribert - Bruhn, Manfred (1995.): *Dienstleistungsmarketing - Grundlagen, Konzepte, Methoden*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1995. 223 str.
21. Payne, Adrian: *The Essence of Services Marketing*. Hertfordshire, Prentice Hall International (UK) Ltd, 1993. 253 str.
22. Porter, Michael E.: *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press Inc, 1995.540 str.
23. Reichheld, Frederick F., Sasser, W. Earl Jr.(1990): Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, Boston, Sept - Oct., str. 105-111.
24. Silvestro, Rhian et al.(1992): Towards a Classification of Service Processes. *International Journal of Service Industry Management*, Bradford, 3, str. 62-75.
25. Snoj, Boris (1992): *Storitve v menjalnih procesih*, doktorska disertacija, EPF Maribor, 227 str.
26. Verbič, Boris (1994): *Dobrodošli med najboljšimi: Pot do kakovosti v storitveni dejavnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 202 str.
27. Vodopivec, Robert (2012): Influence of political globalization and global crisis on traditional marketing management theory and practice; Service sector in terms of changing environment. *Elsevier; Procedia - social and behavioral sciences*, vol. 44, str. 330-340
28. Zeithaml, A. Valarie, Bitner, Mary Jo (1996): *Services Marketing*. New York, The McGraw-Hill Companies Inc, 699 str.
29. Zeithaml, A. Valarie, Parasuraman, A. Berry, Leonard L. (1990): *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press Inc, 226 str.

Robert Vodopivec je diplomiral je na Ekonomski fakulteti; Univerze v Ljubljani, kjer je tudi magistriral, doktoriral je na Ekonomsko poslovni fakulteti; Univerze v Mariboru. Akademsko pot je začel na Prometnem inštitutu v Ljubljani kjer je delal kot asistent raziskovalec, raziskovalec in samostojni raziskovalec in nadaljeval na Univerzi v Ljubljani kot visokošolski učitelj, kjer je bil tudi dvakrat izvojen za prodekana za raziskovalno dejavnost. Predaval je tudi na Univerzi v Mariboru in samostojnih visokošolskih zavodih. Habilitiran je v naziv izredni profesor in je avtor 11 znanstvenih člankov v uglednih revijah, ima 50 citatov, 33 člankov in objav v zbornikih na mednarodnih konferencah, 28 monografij in učbenikov, ki jih je spisal samostojno ali v soavtorstvu in številnih drugih del, 22 zvezkov zaključnih raziskovalnih poročil domačih in mednarodnih projektov, večjega števila strokovnih elaboratov in drugih del. Je bil član mnogih mednarodnih in domačih komisij, recenzent mnogih znanstvenih del in član uredniškega odbora srbske znanstvene revije Ekonomske teme.

Beti Godnič je diplomirala na Fakulteti za pomorstvo in promet; Univerze v Ljubljani, magistrirala je na Ekonomski fakulteti; Univerze v Ljubljani. V gospodarstvu je delovala na različnih delovnih mestih kot komercialist, samostojni analitik, samostojni analitik za povezane družbe, pomočnik direktorja za računovodstvo ter član nadzornega sveta. Je habilitirana predavateljica za področje Managementa in predava na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

Abstract:

Title: The service quality and people

Research Question (RQ): Today the sector of services substantially influences the economy and the demand for services is expected to continue. The unique characteristics of services influence on definition of the quality of service and monitoring of the proces of implemrntation of the service. The quality of the service can be broken down into two dimensions tehical and funkcional quality. Tehnical quality refers what is being done but functional quality refers how the service is being delivered to customers. The research question which can be raised is: »Does the tehnicla quality of the service gives to the organisation competitive advantage if customer doesn't evaluate functional quality on the same level«.

Purpose: The purpose of this article is to emphasize the importance of functional quality. It is based on customers evaluation of final quality of recived services and is decisive factor of competitive advantage of the organization.

Method: Analysis of various theoretical areas of marketing and their critical assessment.

Results: The analysis provides an overview of incompleteness of the theoretical assessment in the analysis and explanations of some relatively well-known concepts about the evaluation of the functional quality and compettitive advantage.

Organization: The findings in a particular segment of complementary views of some authors in the field of marketing services substantively alter the position of the detection and measurement of the quality of marketing services. This is an important innovation in transferring theoretical knowledge into practice, leading to better understanding and marketing services.

Society: The findings may help to reduce costs and improve the performance of organization, improve the functioning of non-profit organizations and raising awareness of customers. It can also contribute to improve the content of educational programs in this area.

Originality: Analysis from a new angle assesses the quality of service in several aspects, among which are the functional and technical paramount. It complements the existing positions of theorists in this field.

Limitations/Future Research: The analysis is limited to a theoretical approach and represents a starting starting point for further research.

Keywords: Marketing of services, logistics services, quality of service, technical service quality, functional service quality, buyer's perception of quality, costs related to quality of service, standardization of services, customer loyalty.

Formation of regional level of self-government in the process of transformation in Slovakia

Dušan Leška

Faculty of Social Sciences, University of ss. Cyril and Methodius in Trnava, ul. Bučianska 4/A, 917 01 Trnava, Slovakia, dusan.leska@ucm.sk

Abstract:

In Slovakia the reform of local government put into practise immediately after the revolution and since 1990 in every town and village citizens could freely elected municipal authorities.. The regional self-government has emerged under pressure from the European Union substantially later, up to 1. January 2002. EU supports regionalization as well as provides funds for the development of the regions. During the preparation of the legislation were discussed about the size and number of regions. After tumultuous negotiations finally there were created 8 self-government regions, co called higher territorial units (vyššie územné celky - VÚC) with their residence on the territory of which lives around 800 000 citizens; they were elected chairmen and members of the regional parliaments. Gradually realised redistribution of competencies between the State, the regional authorities and the local government, it was developed methods of financing of the regions by state. Responsibilities have been distributed between the Central, regional and local administration across all spheres of social life, for example education, health, communication, etc. The existence of the 8 counties, however, didn't prove useful, so evidenced by the lack of interest of citizens, the small turnout of voters in elections to the regional government, as well as the fact that the differences between the most developed and least developed regions of Slovakia did not get diminished. Part of the authors justify the lack of interest of citizens that the VÚC did not emerged on the territory of the natural regions and therefore they proposed to increase the number of the VÚC to 12 or even 16 subjects. The second part of the theorists argues that there is a lot districts and we should go back to the model of 3 districts.

Therefore, the starting point would be to reduce the number of regional authorities and review their competence in connection with the local government. The model of transversal division of competences has not proved. Another problem lies in the fact that the number of local authorities has not changed, unable to connect the villages to the larger units, in order to more effectively use their options, as we see in the Nordic countries.

The emergence of local self-government and its development

A significant part of the democratization of the political system is the decentralisation of governance, which means shifting the decision-making competence from the central authorities to the regional and local authorities. Also, a number of the decision-making competence shall be transmitted to the self-government authorities, i.e. the authorities that were created on the basis of free and democratic elections. They represent interests and the legitimacy of the citizens in the management of administrative territory. As a result the increase the efficiency and effectiveness of investment funds.

Already in 1990, on the basis of law No 47/1990 Coll. on organization of a local government have been abolished former national committees as administrative bodies at all stages of construction, and emerged the new set of organs, which included 121 district offices as the first stage of construction, 38 the county offices and the 3 former regional authorities were abolished. In September 1990, was approved Act No. 369/1990 Coll. about local government on the basis of that was established the local self-government at the level of municipalities. There was separated the State administration and territorial self-government and introduced so called separate model of public administration.

In 1996 took place another reorganisation of local state government, as a result of which was cancelled 121 districts and again established a regional level of state administration. The Slovak Republic was divided into 8 regions and 79 counties.

In accordance with the law the municipality is a territorial self-governing and administrative unit of the Slovak Republic. It brings together people who have permanent residence on its territory. The inhabitants of the towns and villages elect in the general election their representatives, who manage administrative territory. Voters elected in a separate ballot the Mayor or the City Mayor and in a separate round of the municipal deputies. The municipality is a legal person which self-managed under the conditions of the law with its own assets and income. The authorities of the village are the municipal deputies and the Mayor of the municipality (city mayor). The executive body is the Municipal Council which ensures the organisational and administrative affairs of the Mayor.

The local self-government has undergone a difficult period, during the process of privatization when it was necessary to determine the ownership of individual municipalities; local authorities gained experience on how to manage the entrusted property. The financing of municipalities was initially chaotic and succumb to party's interests.

A major challenge has been the gradual transfer of responsibilities from the state to local authorities. Transfer of competences to the municipality has carried out in several stages, the largest movements occurred in the years 1990-1991, and then in the years 2002-2004. In the case of urban and municipal authorities, we are talking about the original competences resulting from their immediate functions and transfer competences, which transferred upon them the State (e.g., birth register, building regulations, part of the competencies in education, etc.). The municipality may, in its regional competences adopt generally binding regulations and positions binding on their territory.

The municipalities are financed largely from taxes on personal income, which state distributed on the basis of the algorithm that takes into account the size of the municipality, the structure of the population, the number of pensioners, the number of children of pre-school age, etc.). Revenue of the municipalities are made up of approximately 72% of the personal income tax from the State and 28% are local taxes. They are, therefore, objective criteria which the Government cannot arbitrarily change. Other source of income consists of the withdrawal of local taxes and their own business. The state has managed to develop such a system, which provides municipalities with sufficient financial resources for their activities and the necessary political independence.

An important task was to develop a system of financing that would have been objective and did not succumb to pressure from the party policy. Gradually in the years 1998-2002 has been drawn up system of financing, which provides sufficient funds to municipalities, which was based on objective indicators and not dependent on partisan pressures. The municipalities are financed largely from taxes on personal income, which state distributed based on an algorithm that takes into account the size of the municipality, the composition of the population, the number of pensioners, the number of children of pre-school age, etc.). Approximately 72% of the incomes comprised personal income tax from the State and 28% are local taxes. (Leška, 2011, p.165 - 166) They are, therefore, objective criteria which the Government cannot arbitrarily change. Other sources of the income consist of the collection of the locally taxes (property tax) and their own business. There have managed to develop such a system, which provides municipalities with sufficient financial resources for their activities and the necessary political independence.

Among the core competencies of local self-government are: births register (registry office); the elementary school; the protection of nature and water; social assistance; health care (medical equipment), building regulations and land-based communications , roads of the 3. and 4. class; tourism; physical culture.

To the advantages of the municipality belonged that they are financially independent, decision making is pushed closer to the citizens, and citizens have the opportunity to directly decide on matters that affect them directly. They have the opportunity to directly participate in the solution of actual problems (participation), if necessary, they can take advantage of the referendum as an act of direct democracy.

The local administration has now established in terms of financing, business assets, representative bodies are elected regularly. Citizens are gradually learning to engage in local administration matters. Nevertheless, satisfaction of citizens with local government is low as shown by opinion polls.

Despite the fact that the local self-government there are 24 years, citizens are not satisfied with their activities and satisfaction even has decreased. According to a poll of public opinion in the year 2010, one third (33, 1 %), of the respondents expressed total or prevailing satisfaction with local self-government which is the same number as four years ago. Total or prevailing dissatisfaction declared one third of the population (33, 6 %), which is an increase of nine percentage points compared to the year 2006. Less than a one third of the respondents (30, 2 %) cannot decide (they are also satisfied, and not satisfied). In comparison with the year 2006 is about eight percentage points less. (S fungovaním samosprávy je spokojná tretina Slovákov, 2010)

The problem of the local self-government is that it is too fragmented; there are currently in Slovakia 2878 municipalities. All attempts to connect small communities into larger units, to more efficient use of their resources, failed. The villages not only didn't efforts to build large units, but even they fought back when such attempts took the state administration.

The emergence of regional self-government

The second level of self-government, regional self-government, which intermediate relations between the Centre and the municipalities, was created much later in the year 2002. The Government has submitted to Parliament a proposal for the creation of 12 regions. Around the number of regions was a stormy discussion, there were submitted proposals with a variety of solution. The vast majority, however, was for reduction of the number of regions and of the opinion that these higher territorial units win (VUC) will copy the boundaries of the counties of the State administration, which was eight. After a long and heated debate in the Parliament was approved eight regional self-governments (so called higher territorial units VÚC): Bratislava, Trenčín, Trnava, Nitra, Banská Bystrica, Žilina, Prešov, Košice.

Figure 1.: Division of Slovakia on regional self-govenment



In September of the same year was adopted the law No. 416/2001 on the competency on basis of that gradually in five stages moved around 300 of authorities to the regional self-government. The most important was the Act on fiscal decentralization (23.9.2004), as a result of which they have gained financial autonomy.

Regional self-government has competence in the same areas such as local self-government, only at a higher level. Its competences are: Secondary schools; the train and bus transport – adaptation the timetable; regional development and tourism; road transport; social assistance, the organizer of the home social services; construction management; roads of 2. and 3. Class; theatres, museums, art galleries; health care - the hospital of I. and II. Instance; civil protection.

Citizens who have a permanent residence in the territory of the region can elect President of the self-governing region and the Regional Parliament in the general election for a period of four years. The main bodies are: the President of the regional government, the Regional Parliament, the Office and the main auditor. The President is elected by a majority two-round electoral system. Members of the Regional Parliament are elected by a majority system in districts.

Similarly, as in the case of towns and villages was drawn up a model of the independent financing of the regional self-government. The basis is the share of taxes on personal income, tax revenue from business and from motor vehicles, property ownership, administrative fees and funds from EU.

For the purposes of structural policy and the adaptation to the methodology of the EU countries was also prepared by the territorial systemization in Slovakia according to the NUTS. This systemization has been negotiated and registered with Eurostat.

Territorial within the meaning of this measure is follows: NUTS level 1 consists of the Slovak Republic, NUTS 2 comprise Bratislava region, Western Slovakia, Eastern Slovakia and Middle Slovakia, NUTS 3 comprise 8 regions self-government (regional level), NUTS 4 represents 79 districts and NUTS 5 2878 municipalities of Slovakia(local level of self-government).

On regional development within the euro-funds in the period 2007-2013 in Slovakia was allocated a total of 11, 6 billion euros, of which 10, 9 billion euros under objective of the Convergence, 0.5 billion euro under the regional competitiveness and employment and of 0,2 billion euros under the European territorial cooperation. (http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/fiche/sk_sk.pdf; 5.5.2009).

Despite the existence of the VÚC, spending of EU structural funds, differences in the level of economic and social development of the various regions remain relatively large, and failing them to shrink more.

According to data published by Eurostat, EU's Statistical Office, the GDP per capita in Bratislava in 2011 reached 186% of the EU average. With the exception of Bratislava, all regions of Slovakia are below the threshold of 75% of the Union average. Western Slovakia reaches 72% of the Union average, Middle Slovakia 59% and Eastern Slovakia 51% of the Union average.

Tabel 1: Regional disparities in regional self-government

Regional disparities according selected indicators at the level of NUTS 3							
Region NUTS 3	GDP (mil. Eur b.c.)	GDP per capita (Euro, s. c.)	GDP per capita in PPP (EÚ27=100 %)	Gross value added (% SR)	Labour productivity (s.c. tausend €)	The unemployment rate (%)	Foreign direct investment (% SR)
Bratislavský	14.469	18.698	148,7	26,3	28,0	4,4	73,5
Trnavský	6.888	9.696	77,2	12,5	24,4	8,7	2,9
Trenčiansky	5.728	7.443	59,4	10,4	18,0	10,4	4,2
Nitriansky	6.188	6.813	54,4	11,2	19,0	12,6	1,8
Žilinský	5.744	6.450	51,4	10,4	17,2	11,4	13,6
Banskobystrický	4.952	5.879	46,9	9,0	16,9	19,7	1,5
Prešovský	4.462	4.359	36,7	8,1	14,0	18,3	0,7
Košický	6.651	6.722	53,5	12,1	19,5	16,9	1,8

Rajčáková, E., Švecová, A. (2012): Regionálne disparity v kontexte regionálnej politiky SR. Bratislava: UK.

The lack of interest of citizens ' in activity of regional authority is demonstrated by the low voter turnout in the elections to bodies of VÚC. In 2013 were already third elections to regional self-government, the participation of citizens in elections is, however, very low and moves around 20%. It reflects either the lack of interest citizens with their activity or dissatisfaction with their activity. Citizens point to the unnecessary bureaucracy and excessive apparatus of officials. Therefore, the discussion on the need and the importance of the number of regional authorities was opened again. A part of the theorists claim that the lack of interest of citizens ' stems from the fact that they didn't emerged in the territory of the natural regions and therefore should be 12-16 regions. (Sloboda, 2006). The second part of scholars and politics, to the contrary, claims that there are is too much regions and they proposed to create only 3 regions. It would have been more beneficial also in terms of drawing from the regional funds of the EU, which considered the optimum for region NUTS 2 800,000-3,000.000 inhabitants.

This group of scholars and politicians claim that in Slovakia there are 12-16 natural regions and those should make “higher territorial units” (VÚC). In their opinion, with such regions would people identify and take part in their activities. (Sloboda, 2005, p. 34) In my opinion, however, the natural historical regions in Slovakia have not emerged. For the emergence of historical regions are important in addition to the geographical, natural, cultural, and political factors, economic factors are important. The regions were always created around the natural economic centers, taking into account all the geographic and natural factors. However, natural regions in Slovakia didn't emerged, because there were not appropriate historical conditions. In conditions of the Austria-Hungarian Empire Slovakia belonged to most backwoods regions of Hungary, industrialization began to do only the first steps, and the country was exposed to a harsh national and social oppression. After the collapse of Austria-Hungary and the emergence of the first Czechoslovak Republic, the situation has changed fundamentally. Slovakia gained the necessary preconditions for its development and the national emancipation, began industrialization. This development, however, interrupted by the great depression 30. years, which had very hard impact to Slovakia and the commencement of fascism in Europe. Germany annexes the cross-border area of Czechoslovakia, later occupied the Czech Republic and proclaimed protectorate Bohemia and Moravia. In Slovakia got to power reactionary forces and declared the formation of an autonomous pro-fascist Slovak State.

So, paradoxically, the industrialization of Slovakia has begun in the conditions of socialism, with all the negatives consequences that resulted from it. In addition to the positive aspects of the building of the industrial centers in the so-called starve valleys, around which create natural regions were problematic that industry focused primarily on heavy industry, metallurgy, engineering and armaments industry (Korec, 2005).

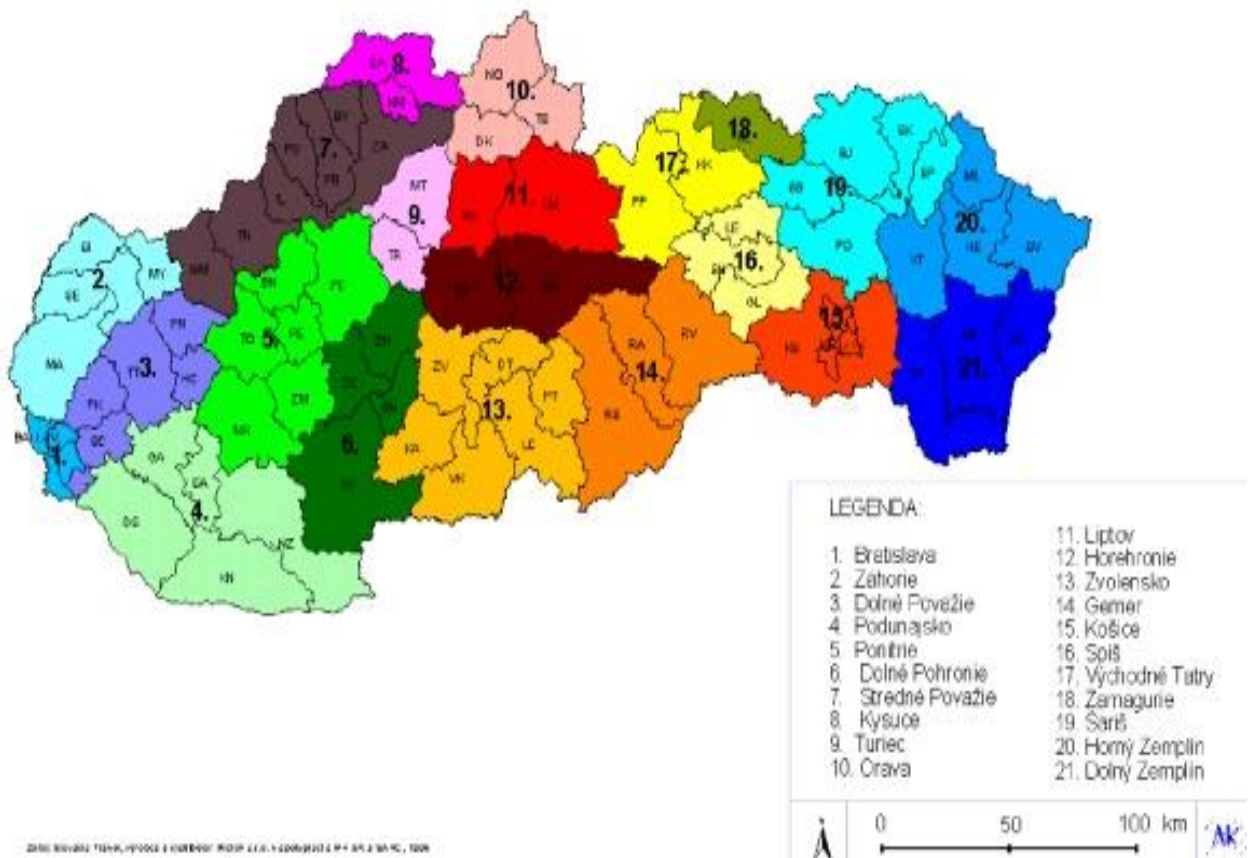
After the revolution of 1989, the industrial production in these regions has not been able to compete with Western Europe and often bankrupted and armament production was prescriptive stopped. As a result, the regions that have begun to develop promising again unraveled. Therefore I argue that the natural regions in Slovakia historically did not have policies for its origin in Slovakia didn't historically conditions for its origin. What are the authors mentioned are micro-regions, which are characterized by a specific culture, traditions, and customs. They are sufficient for the folklore and ethnography, but cannot provide the conditions for a viable region. The existence of micro-regions is also important for the life of the country, need to be taken into account, promote their development, however, it is something other than the modern regions.

J. H. Mittelman distinguishes two kinds of regionalism: traditional and neo-regionalism. Neo-regionalism consider region as a implement that allows to participate in the European region, as well as in global political and economic networks. The region has been developing as a functional aspect of the boundless, urban and highly technologically developed society allowing the European integration. Region represents rather the concentration of political and economic competition in the global economy with a diversity of inter and intra-regional streams. ((Mittelmenn, J.H. (1996): Rethinking the „New Regionalism in the Context of Globalization. In: Global Governance, Vol. 2, No. 2, p. 190)

For this reason, I find the argument about the existence of 12 or 16 regions for unsubstantiated. Whereas the natural regions do not exist it seems logical to create a smaller number of regions and to prepare the distribution of responsibilities between the regional and local authorities.

Figure 2: Division of Slovakia on micro-regions

Členenie Slovenska na regióny podľa prírodných a kultúrno-historických osobitostí



Conclusion:

- 1) Therefore, the starting point would be to reduce the number of regional authorities from 8 to 3 and review their competence in connection with the local government.
- 2) In Slovakia it is too a large number of small towns and local governments, which have not changed since 1989. The municipality will prevent mergers small villages to larger municipalities though often budget need only on the payroll of the administration and the missing resources for the development of the municipalities. It is necessary to create larger municipalities by the model of Nordic countries and to give them greater competence.
- 3) The model of transversal division of competences between regional and local self-government has not proved. Competences between them should be divided on the basis of sectors.

References:

1. Act No. 369/1990 Coll. about local government on the basis of that was established the local self-government. [online] [cit. May 20th 2014] Available on internet: <http://www.minv.sk/?zakon-snr-c-369-1990-zb-o-obecnom-zriadeni>
2. Act on fiscal decentralization Act No. 346/1990 Coll. about election to local self-government. [online] [cit. May 20th 2014] Available on internet: <http://www.narodnostnemensiny.gov.sk/zakon-c-3461990-zb-o-volbach-do-organov-samospravy-obci-27/>
3. Act No. 302/2001 Coll. about self-government higher administration units. [online] [cit. May 20th 2014] Available on internet: http://www.snk.sk/swift_data/source/OKSSR/Zakony/302_2001%20o%20samosprave%20VUC.pdf
4. Act No. 303/2001 Coll. About election to regional self-government. [online] [cit. May 20th 2014] Available on internet: <http://www.narodnostnemensiny.gov.sk/zakon-c-3032001-z-z-o-volbach-do-organov-samospravnych-krajov-a-o-doplneni-obcianskeho-sudneho-poriadku-24/>
5. Korec, P.(2005): *Regionálny rozvoj Slovenska v rokoch 1989 – 2004*: Identifikácia menej rozvinutých regiónov Slovenska. Bratislava: Geo-grafika.

6. Leška, D. (2011): *Formovanie politického systému na Slovensku po roku 1989*. Bratislava: Infopress.
7. Mittelmenn, J. H. (1996): *Rethinking the „New Regionalism” in the Context of Globalization*. In: *Global Governance*, Vol. 2, No. 2.
8. Nižňanský, V. (2005): Decentralizácia štátu a modernizácia verejnej správy. In: Szomolányi, S.(ed): *Spoločnosť a politika na Slovensku*. Bratislava: UK, s. 269 – 283.
9. Rajčáková, E., Švecová, A .(2012): *Regionálne disparity v kontexte regionálnej politiky SR*. Bratislava: UK.
10. Sloboda, D. – Dostál, O. (2005): *Župný variant 2005. Návrh na zmenu územného členenia SR*. Bratislava: Konzervatívny inštitút M. R. Štefánika.
11. Slavík, V. (2003): *Reforma verejnej správy v SR. Priestorové aspekty*. Katedra humánnej geografie a demogeografie. Prírodovedecká fakulta UK, Bratislava.
12. Slavík, V. a kol. (2005): *Analýza mikroregiónov SR. Katedra humánnej geografie a demogeografie pre Úrad vlády SR*. Prírodovedecká fakulta UK, Bratislava.
13. Sloboda, D. (2005): *Slovensko a regionálne rozdiely. Teórie, regióny, indikátory, metódy*.
14. Bratislava: Konzervatívny inštitút. *S fungovaním samosprávy je spokojná tretina Slovákov*. Prieskum agentúry Focus 5. – 11. novembra 2010. In: SME, 28. 10 2010.
15. Tvrdoň, J., Hamalová, M., Žárska, E. (1995). *Regionálny rozvoj* .Bratislava: Ekonóm.

Buzzwords in politics?

Communication and discourses of national politics in context to the local and regional level.

PhDr. Viera Žúborová¹

Abstract

The themes of regionalization, good governance, autonomy, decentralization and reforms are very popular words of the politics at the national level when it comes to their re-election, or holding their power interest. The paper will focus mainly on the communication of national politics, how they used these local and regional themes, how they promote their view and how exactly the reality looks according to their activities. The results should be presented not only the political discourse of national politics, but also the reality; these two different worlds are often struggling together.

Key words: buzzwords, discourses, local and regional politics, political communication, negativity, positive and negative tone, responsibility, finance.

1 Buzzwords vs. discourses in politics, a theoretical framework

Words are the tool that creates politics and power position, words creates the world. Politics are communicated in the society (potential voters) to influence their activities and position in the relation to them, especially in the campaign period they try to convince them to vote for them. We can observe many discourses that are visible in the society, some of them are visible for decades, and some of them are visible in specific events. This is especially visible in the political sphere, where the political discourses create the reality. Political discourses are mainly expressions of a complex relationship between the man and society focused on the shaping of the image perception of the world policy in context of the recipient. There is still missing a general definition of political discourse. For example Baranov and Kazakevič

¹ Faculty of Social Science, Department of Political Science at University of St. Cyril and Methodius in Trnava, Bučianska 4/A, 917 01 Trnava, Slovak republic. Email address: viera.zuborova@gmail.com

(1991) define political discourses as a complex summary of all speech acts used in political discussions, rules of public policy, proven political tradition and experiences. Irina Dulebová (2012) defines political discourse as verbal communication in specific social or psychological context in which the author and the recipient allocate certain social roles in accordance with their participation in political life, which is the subject of communications.

Teun A. van Dijk (1997) observes more complication in the relation to the definition “what is a political discourse”? He notices that there are more complications that rise from the perspective of the number of the participants in the communication sphere in context of the political discourse. There are not only politicians (in sense of a group), but also other dominant participants in the domain of politics, as various recipients, such as public, people, “masses” or citizens, voters, people as members of pressure and issue groups, dissidents, demonstrators, groups or individuals, organizations and institutions and etc. All of them could be added in the political process and in this reason there are also actively involved in the political discourses. (van Dijk, 1997, pp. 12-13)

Van Dijk also examine various factors and areas of political discourses according to the discourse structure (a discursive methods of doing politics) (van Dijk, 1997, p. 25):

- Topics,
- Schemata,
- Local semantics,
- Style and rhetoric,
- Expression structures,
- Speech acts and interaction,
- Lexicon,
- Syntax.

We can observe that van Dijk in-depth analyses all the dimensions and levels of political contexts. Which isn't our purpose in this article, the main aim is the present the (political) topics that are preferred in the communication of national politics in the context of local and regional level.

The political actors often communicate the main topics with words that are created as a short cut for the society. In other words, the words are explaining difficult terms and processes that are visible in the political sphere through fashionable context that should impress the recipient or that should allow him easier to understand the context. Politicians

want to be trendy and modern so they often used these types of words that are connected with a specialized sphere or topic that usually sounds very important, to impress the society.

The scientific or modern term, which described these words, is “buzzwords”, devoted from jargon or neologism. But we can still observe that there is missing a complex definition and typology that is related to the world of the buzzwords, which are more often used by the journalist or some analysts that are describing the world of politics.

As Cornwall and Brock (2005) observes, “buzzwords are essentially contested concepts, making sense of what they do for development calls for closer attention to the discourses of which they form part and where contestations over meaning take place.” (Cornwall – Brock, 2005, p. 1046)

2 Methodology

This study considers as the main tool of a political news analysis the so-called „artistic week“ (Brosius – Koschel – Haas, 2009, pp. 165-166), which tries to encompass a certain time-limited space with the aim of pursuing concrete trends within a media news service. Based upon a given key, this study has chosen relevant press media or their news service part, divided it into 52 weeks (1 year/52) and assigned each week to one concrete „research day“ in a random way (drawing). Each research day that will fall on one week in relation to the chosen press and television news services will be completely analysed. Within the content analyses, the aim of the so-called artistic week is to clarify and demonstrate formal characteristics of the studied phenomenon. In other words, the given method aims to give certain information within the sampling without it being necessary to study each element individually (Lauf – Berens, 2003).

The relevant media which will be analysed in this study are based upon other researches of watching and reading the media in all quarters in 2010, and upon accessibility or willingness of the media to communicate with researchers and to mediate them the required information. Based upon the above-mentioned limitations, the object of this study is the print media of SME and Pravda and the television media of TV Markíza and STV, or their news service themes. In the case of the print media, it is natural that the analysis shall be focused on concrete news programmes. But in the case of television media, it is necessary to define in beforehand which news programmes shall be analysed since the essence of the „artistic week“

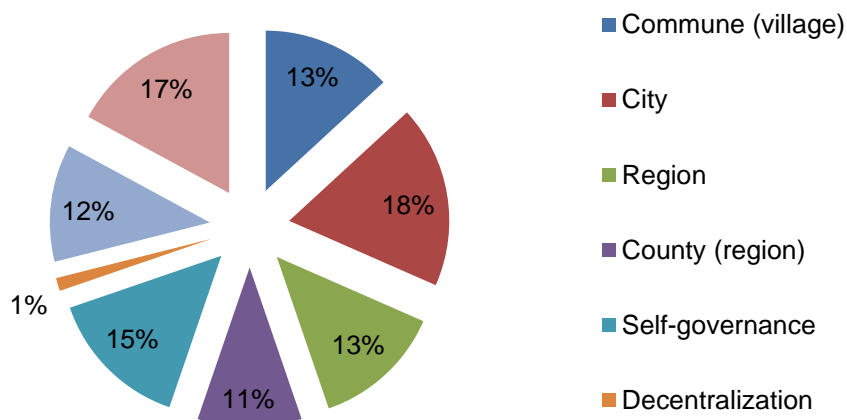
is to analyse identical programmes in relation to their frequency and mediocrity. Therefore, based upon this, our research shall proceed from the analysis of TV news.

Based upon the above-mentioned methods, 2,971 media statements of political players in the Slovak Republic were analysed in the course of the two selected years (January 2010 – December 2011). It is important to take into consideration also the fact that in some media news that were presented through the selected media, there were differently coloured (including an emotional subtext) news what led to the fact that multiple political statements were perceived pursuant to different categorizations.

3 General overview of the dominant “words” in the local and regional context

As I mentioned a few sentence up, 2971 media statements of national politics were analysed, but from this “bunch” of messages only 2, 56 % were related to something that is in relation to local and regional level. The main purpose of these selections was to divide the discourses that were related to analysed subjects (local and regional). If you look a little bit closer to the founded words, we can observe that the most visible or multitude word related to our research “topic” is the word “city” and the second “city mayor” (see scheme no. 1). This multitude visibility of these words could be related to the fact that in Slovak case more city mayor are also elected as MP in Slovak parliament and in this sense more visible than “normal” local or regional leaders.

Scheme No. 1: Multitude of words related to the local and regional level in the political messages of national actors in Slovakia



Source: Authors' own data from the quantitative research of communication of political actors in Slovakia (2010-2011)

At the beginning of the analyses I must notice that these selected period January 2010 – December 2011 was very specific in the relation not only to the national politics, these specifics started to be more visible at the beginning of the deeply analyses of the political messages of national actors in the relation to the local and regional „terms“. In other words, in this period were not only parliamentary election (June 2010), but also local election (November 2010) and also the „fall“ of the new coalition government (October 2011). These events as I will be described further influenced the communication of the national actors in the relations to the local and regional level.

One of the main goals of this article was not only find words that could be related to the term buzzwords, but also find any regular repeatability of political discourses in the communication of national actors in relation to the local and regional level. The political messages will be analysed through their multitude in general and through their discourse at specific time and events. And this is also the main reason why the analysed periods are not systematically divided into some number of months, etc. The main aim of this specific divided period – before parliamentary election, after parliamentary election, before local election, and after local election till the “fall” of the government - is to analyse how also the position of national politics influence their communication in the relation to the local and national, and also the “tone” of the communication if differ how.

3.1 Multitude of discourses in Slovak case

The multitude of the “words” – those were associated with the local and regional level in the communication of national politics – was achieved through the internet software called Wordle (<http://www.wordle.net/>), all messages were generated through this. The “first” most multitude word – *responsibility* – was also in favour with the communication of national actors at the national level, not only to the local and regional level. On the other positions of the most frequently used terms were placed terms as “money, finance, work, social (adjective), social (attribute), exhaustively, service, obligation, European funds, ensure, independent, conditions, decisions and etc.

Despite the fact that every single "word" deserves detailed analysis in the present article, I will address in particular to the words that are morphed into existing discourses under other investigations or created within the "new" political discourse context on the local and regional level in communication of national actors.

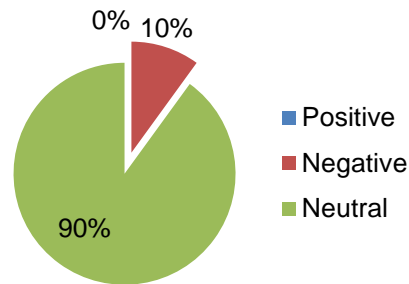
Scheme No. 2: Most frequently used terms of national politics in the relation with local and regional level in research period



Source: Authors' own processing in the Wordle software, data from the quantitative research of communication of political actors in Slovakia (2010 -2011)

Using this filter we are able to detect these words – responsibility, social and “social”, work, money and finance. These words are deliberately chosen because they are related or associated to the other main and frequent used words as European funds, service, conditions, decisions, program, independent, obligation, exhaustively.

Scheme No. 3: Multitude of the term “Responsibility” in the communication of national politics in context of local and regional level



Source: Authors' own data

As previously indicated, the term accountability bears a national context, respectively is among the most used and the most frequent words in Slovak politics, without any differences in the levels of performance. The term is associated with the declining credibility of politicians in the eyes of society, and the discourse for it is named “ethics policy” (Bútorová – Gyarfášová, 2012, p. 4; Čuchtová : 2014)

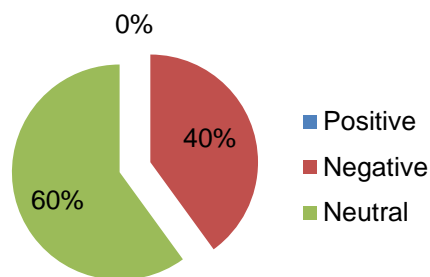
We can also observe that “responsibility” had a neutral tone of communication from the national actors, which was related to the main information about conditions and obligations of municipalities. In the relation to the negative tone, it was visible only in the relation with the proposal of new “debt” brake that should also include municipalities:

„We are trying to convince them, that these things aren't needed to be associated with it ... but we also believed that it will be better that also municipalities doesn't remain aside from this constitutional law“. (Ondrej Matej, 19.10.2011)

We should understand the municipalities' positions, because for them it is impossible to seek any constitutionally responsibility, if some right wing conglomerate takes their money.” (Peter Kažimír, Smer-SD, 19.10.2011)

In general we can observe that the term „responsibility“ is maybe often used by the national politics, but without any „emotional“ tone (negative vs. positive), they are tend to use dominantly only neutral tone which could be related to the sensibility of this term in the relation to the „ethics policy“.

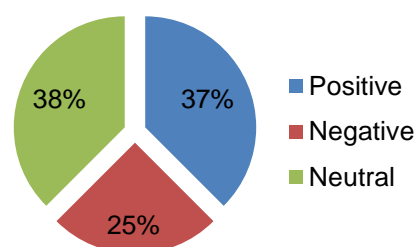
Scheme No. 4: Multitude of the term “Social” in the communication of national politics in context of local and regional level



Source: Authors' own data

Also the same pattern of using dominantly neutral or negative tone was visible within the other words associated with "social" as work, service, security, benefit and etc. The term social was also visible in the parliamentary election of 2010 and also in 2012 in every party manifesto, mainly in the manifesto of social democrats and also on their billboards, or media statements. The most often used connection was "*people deserve social security*". But the term in local and regional context was associated with bad spending of social benefits of municipalities, or the lack of finance for payment of social benefits of municipalities. At the first moment this could be look like normal, until we realized that social benefits are not the responsibility of municipalities. From these words, that where associated with "social" only word "work" has a positive tone in communication. It was link with the context of government funding of regional projects, creation of new jobs, reform of the Labour Code, which should also bring new job opportunities in various regions, especially with high unemployment.

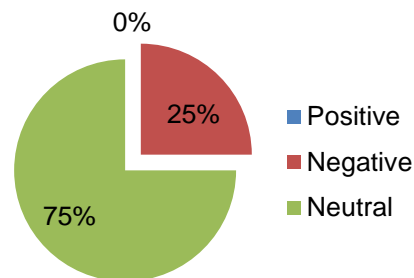
Scheme No. 5: Multitude of the term "Work" in the communication of national politics in context of local and regional level



Source: Authors' own data

Also the next word – money – was commonly used at the national level in the regional and local context, without any change of the pattern, neutral tone dominant, and negative is used, and positive absent.

Scheme No. 6: Multitude of the term “Money” in the communication of national politics in context of local and regional level

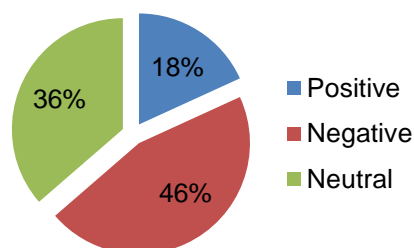


Source: Authors' own data

The neutral tone was in link with the conditions how the municipalities get more money to their local (regional) budget, or obligations that municipalities should have in order to achieved a higher amount of it, or drawing state budget and allocating money within them. The negative tone of the communication of national politics in the local and regional context was related to the bad management of state money.

In this case the communication was maybe link to lost, but if we compare “money” and “finance” as the next word, we can observe differences especially in the ability of national actors to used positive tone of communication.

Scheme No. 7: Multitude of the term “Finance” in the communication of national politics in context of local and regional level



Source: Authors' own data

The positive tone of communication in this sphere was visible in the connection with the state financing of municipalities, and co-financing of individual local or regional areas (European funds especially), with the reform process that should improve financing and management of local authorities, and etc. And again the negative tone, as it was visible in the term “money”, was link to the negative funding of municipalities, in other words allegations of inefficient management of the financial resources of towns and villages, or inefficient spending of finance dues.

3.2 The discourses of different times and events in Slovak case

As we mentioned at the beginning of this article the period which was analysed was very specific in the relations of interesting events that took place in it. The first interesting event that took place in June 2010 was the parliamentary election in Slovakia and should be completely change the communication of national actors also in the relation to the local and regional context. Discourses that were presented in this period tends to create broad electoral discourses that have the role to mobilize potential voters and also the position of every political entity who's run in the campaign. The electoral communication that was already visible in January 2010 presents every topic that was related to local and regional level in neutral tone. The national actors were trying to promote these themes merely in neutral communication in the connection not only with new reforms at these levels, but they tend to indicate some reform problems within communicate some reforms problems with a lightweight tones, and in certain case direct threats are coated in notification sentences. One of many examples is the dictum of former Prime Minister Robert Fico (Smer-SD), when he was in publicity in favour with his party members in the cities and villages:

„We will not be deemed inadmissible if, in the case of two equal projects, with the same quality and the same overall effect, the responsible minister gives priority to the project of any city and village mayor from our party, or our ruling coalition”. (Robert Fico, Smer-SD, 07.06.2010)

At the opposite side, the negative tone of communication was dominantly used only be the opposition leaders, were for example one direct quote is trying to point out the “unfair” practices of ruling party, which was trying to “blackmail” mayors from other – opposition parties in the relation to the spending of EU funds:

“The mayor shall advise the entrance to a coalition political party if they want European funds They got a notice from the party officials that they have no chance to get the funds if they are from SDKU -DS. Than in order to have change, they should enter to the party Smer-SD”. (Ivan Mikloš, SDKÚ-DS, 14.04. 2010)

In general we can say that within the electoral discourse, which was recorded in this period before parliamentary election (June 2010) in the context of our pursued entities (municipalities, cities, counties, etc.) the topic was clearly established at the beginning of the electoral campaigns and was related to the financing of towns and villages, as well to the themes of building motorways, their reconstruction in individual regions. In these themes were predominantly used positive tones of communication from the national politics, especially governmental politics. As one of the most examples of such propaganda we used the announced of the opening of the new motorway by the Prime Minister Robert Fico (Smer-SD). This announced was promoting shortly before the date of the election itself:

„Highway and their sections Prešov – Svinia, Beharovce – Studenec, Studenec – Jablonov. The journey from the East to the West of Slovakia has a new 15 kilometre. From the 6 pm we are able to drive a car from Presov to Svinia on a new highway. Every highway kilometre which will be added will be our victory!”(07.06.2010)

Another theme that was visible in the electoral period in the relation to the local and regional level, were the pretended activities of national politics. This discourse tend to promote active politicians whose tend to build a functional feedback with the local and regional level, or between the national and local (regional) level. In other words, they promote that they are able to ensure that their (municipalities) demands are heard.

“The politician who is honestly is working also in the summer period. The job description of a MP is not only meeting in the Parliament, in summer he is travelling to the regions, to the citizens, to the municipalities, looking for feedback, creating and preparing new laws and amendments (Iveta Radičová, SDKÚ-DS, 11.05.2010)

“We are planning to spend 44 days within the people in the regions, and also we are planning to visit more than 500 villages and cities around the Slovak republic.” (Juraj Miškov, SaS, 12.04.2010)“

„In me 20 years of political carrier I haven't got such summer that I wouldn't went to the regions and villages and wouldn't have meetings there.” (Béla Bugár, Most-Híd, 26.05.2010)

In the relation to the communication, especially to tone which was used before the parliamentary election in the local and regional context, the communication after the parliamentary election fundamentally changed. The themes maybe remain, but the context and also the tone changed. As also before the election, also after them the discourse about financing the municipalities remain, or better said dominate. But the main difference was the tone of communication, neutral was changing to negative tone, which was link with the changes in the power positions and also taking “new” governmental responsibilities and also agendas from the old government.

„We inherited a very bad situation with regard to the additional expenses, which is particular associated with works from removing the effects of floods, partial compensation of the financial deficit of municipalities that does will be visible in this yearly deficit. This is best illustrated by the budget for the people - victims that were affected by the floods; the public account shows only the amount of 200 euros. So these are the main reasons, why we can eliminate the deficit only to a very limited extent. The largest consolidation should come in the course of the year 2011.” (Ivan Mikloš, SDKÚ-DS,19,07,2010)

The negative tone is only used through comparative political messages, which again is visible in the communication of new coalition government. The coalition politicians blamed previous government leadership in context of lack of funds at the municipality level.

„We will negotiate as soon as we have a mandate. Still the current leadership Robert Fico and his ministers get salaries, so they should work on it....” (Ivan Mikloš, SDKÚ-DS 30.06.2010)

In this period we can also observe the fact that politicians tend to be more careful in their statements, especially in the relation to the reform process of the municipalities, including their partial spheres, also including the distribution of money to them.

In the analysed period was visible also another specific event – local election in November 2010 – that should fundamentally change the communication of national politicians in analysed context (local and regional). We can observe that the “main” discourse about financing the municipalities doesn’t changed, but the negative tone was replaced in more political messages by positive one. This was visible especially in the steps that the current government announced in the implementation of new budget in each municipality in Slovakia.

„I understand that we are public figures and people like gossips. But we are also proud for the new budget that was implemented in every municipality in Slovakia.” (Ivan Švejna, Most-Híd, 08.09.2010)

In the comparison of the parliamentary elections where earlier rhetoric was directed by the presentation of an active policy and active politicians at the local and regional level (building an efficient and effective feedback between national and local / regional level), the rhetoric in this pre-election time changed. Despite the fact that remained in neutral tone, they promote mutual cooperation between the parties, or creation of “strong” electoral tandem at the local level to succeed in municipal election.

On the other hand we must say that within discourses began to accrue the terms that have been associated with the inability to create coalitions, or inability to negotiation and compliance, and problems in the nomination of potential candidates. In general such actions or problems of political parties, or alliances were always visible within the local (as well as regional) level. Respectively “national” division of two opposing camps was not copied automatically at the regional or local level:

“In the region we can observe the competence between right – wing parties, which is curious and strange if we look on the national level. But this situation doesn’t come from our side or arrogance. What we do with it? The main problem is that the negotiations were not friendly, especially the negotiations in Košice region.” (Béla Bugár, Most-Híd, 02.10.2010)

At least, we can also observe than in this short period minimum numbers of any discourses were presented, but rather national politicians focused on national themes, or neutral report on these (municipal) activities. We can observe that this “neutral” trend of communication may be related to the political and social situation that prevailed within each party. As well as the subsequent election results, the defeat of right wing parties was expected mainly in their traditional bastions.

The last period that was analysed (after the local election till the fall of the government) was very different in the relation to the local and regional level, but not only in the discourses that were visible but also in the tone of the communication.

In this period only the coalition parties presented themes associated with the local and regional level, especially in the context of an effective financing and effective reform process. They tried to present not only the steps but also the reforms that could effectively increase the activity of local governments and their individual parts, as also the fact that they are helping with better functioning. In other words, the present sub-themes related to the municipalities and their performance. The examples are presented mainly by “financial inject” into improving technical background, or help investors in the region, as well as help to strengthening safety in regions. The interesting thing in these activities was the fact that these reforms were predominantly presented by the governmental ministers, rather there but the political (party) leaders which was visible in the previous periods. The main aim of such propaganda was to draw the picture that the governmental officials are trying to help at every corner at the local and regional level.

„Strengthens the special police unit ... (in Presov region). This will be positive error in the regional security that also the people will feel. (Daniel Lipšic, KDH, 04.01.2011)

„Technical background for rescuers. If some operator will be not able to redirect links to other regional coordination centre we will have a backup solution. We will be able to localise the callers for help from any geographical local or regional unit through navigation satellite.“ (Daniel Lipšic, KDH, 19.01.2011)

„New rules for investors. We will mainly support Eastern part of Slovakia, but Žilina and Banská Bystrica region, through a finance shortcut for investors. We

are convinced that investment incentives distort the business environment, but on the other hand we have neighbors like the Czech, Poles and Hungarians who give investment incentives, and we want to attract his investment to Slovakia, so we have donate them also.” (Juraj Miškov, SaS, 19.01.2011)

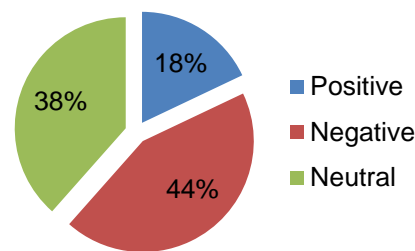
In this period we can finally observe some “word” that tends to wear marks of political “buzzword”. The term – “slimmer” municipalities (Richard Sulík, SaS,08.04.2011) – is describing the effective and efficient government, which should be achieved by the reform and reduction of the number of deputies at the local councils (in Slovak propels by reduction of 30 %). Another most mediatized statement that was visible in the “long” period was presented in global context and associated with the “Slovakian region”. The message was link with investment opportunities in the regions, as well as strengthening the weaker regions with financial incentives – “Slovak region the Singapore of Central and Eastern Europe”. (Juraj Miškov, SaS, 04.12.2011²)

3.3 Self-governance as punching doll at national level

The main theme or term that was visible through all analysed periods was associated with the finance of local and regional level. It became a very universal for all segments of society, including politicians, which was already confirmed by several polls. The theme was communicated differently according the position (coalition vs. opposition, parliament vs. non-parliament) of national politics in the system, and also according to the events in the society (elections, the fall of the government, etc.) Some of national politicians have started to raise the importance of this theme to an independent discourse that was related to the function and effectiveness of local and regional level. We must also notice, that this theme was in the communication of national politicians mainly visible by the negative tone (44%) or neutral tone (38%) the positive tone was maybe visible but at minimal level (18%).

Scheme No. 8: Political discourse “Finance” in the communication of national politics in context of local and regional level

² The first mention of this term was used in 06.,06.2011.



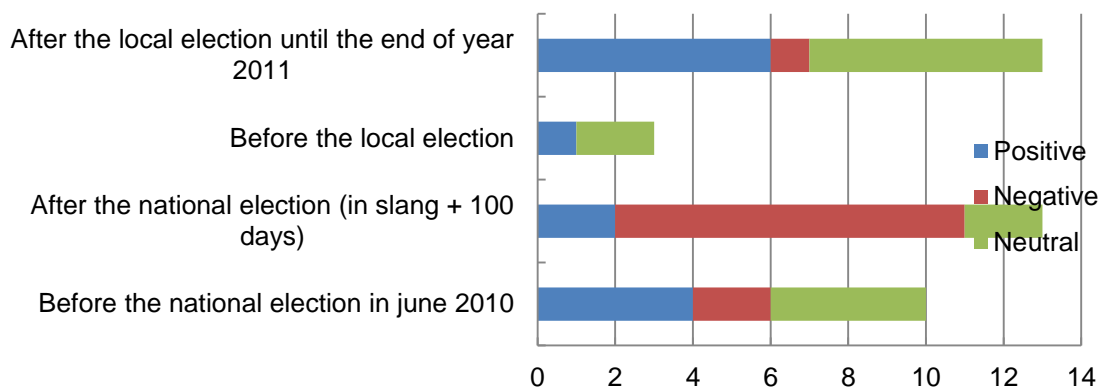
Source: Authors' own data

We must also notice that the tone of communication in the relation of this theme was changed not only by the position of the national actors, but also by the specific events where they operated. A positive tone was predominantly visible in the electoral period (parliamentary election June 2010), as also neutral tone of communication, the negative tone was on his minimum. We can in this case also assume that politicians tried to follow and reflected the mood of the society within the main discourses. We can assume that the main priorities in the policy belonged to the improvement and enhance municipal finance, construction of motorways in the regions with the aim of linking towns and villages together in Slovak republic.

The situation change after the parliamentary election, as we already mentioned it upper in the text. This was visible in the activities of new coalition government, when in fact the Money (finance) and the municipalities were connected through a negative tone of communication. In this case the municipalities were set into the position of a “punching doll” in the perspective of the new government politicians who inherited financial problems of municipalities after the previous government. The positive tone of the discourse was slowly retreated into the background, because if was not necessary to reach and mobilize potential voters.

The situation again changed shortly before the local election in the context of the “finance” theme. The national politics tends to promote neutral and positive tone of communication in context of local and regional level, rather to used negative messages, but in comparison to other analysed period the frequency of this discourse decline. I suggest that it was closely linked to the local elections themselves, respectively to the electoral agendas of individual candidates for the local level, which doesn't enjoyed some many attention not only from the media, but also from the national level, who also did not communicate these agendas towards to the media.

Scheme No. 9: Term „Finance in general“ in the communication of national politics according different time period and different events



Source: Authors' own data from the quantitative research of communication of political actors in Slovakia (2010-2011)

The last analysed period in the relation to the theme “finance” was in favour to the positive and neutral tone of communication of national actors in context to the local and regional level. This was mainly related to the fact that in this period was predominantly expressed by government politicians, mostly ministers, who presented the new reforms within certain areas in municipalities, which should contribute to the improvement and function of their services, as well acquiring strategic positions in the context of increasing employment in the regions and etc.

Final remarks

If we notice that this theme was visible through all analysed periods, we are able to re-create dominant political discourse that were present in the communication of national politics in the context of local and regional level. We are also able to identify the type of discourse according to the result from the research. As we know there discourses are visible in every sphere of society, including the political area. But in the relation to the mediated political messages we are analysed solely “media political” discourse, that is different like “normal” political discourse. The difference rallies on the position of the media in it, while in the “normal” political discourse the position of the media is zero, in the media political discourse we observe media who are monitoring the activities of politicians. In other words monitored discourse is intended for the general public, this requires mutual cooperation between both actors who are created this discourse – media and politician. This cooperation give them the

opportunity to participate in creating conditions by which de facto power created to power configuration in society.

According this short description we can notice that in the Slovak case the main media political discourses in the context of regional and local level are following features and arguments:

- *Legacy of the former government / what we have inherited from the former government* (current government is trying to justified their problems that occurred before they were the “rulers”);
- *Villages / towns without money* (this discourse serves as a supporting rationale for the measures taken in relation to municipalities, especially the finance reform);
- *Communities threatened with bankruptcy* (also serves as a supporting rationale for the reducing the volume of giving money from the state to local governments)
- *The government buys work* (the investments into the region with high unemployment);
- *Slimmer municipalities*, also define as a specific buzzword (describing the effective and efficient local government, which should be achieved by the reform and reduction of the number of deputies at the local councils)
- *Počiatkove statements are for a doctor*, also define as a specific buzzword (criticism of populist statements and also criticism of politics call “appearance of doing political activities”)
- *“MP in the skip of Mayors”*

As far as national politicians at the parliamentary level use mostly discourses that are in conjunction with the ethic of politics, transparency, openness or transparency, in the communication to the (or about) local and regional level they often used words in the negative sense, especially in the case of finance. They tend to promote the local and regional sphere only before parliamentary (or local, regional) election.

As far as we can observe the main context or discourse in the communication of national politicians to the (or about) local and regional level, we could look forward and analyse the communication of the local or regional actors to the national sphere. Maybe we can achieve similar results as in this article that also local and regional actors are often using discourses and fashionable words in the context of finance, or non-finance from the state level.

References

1. Brosius, Hans-Bernd, Koschel, F., Hass, A. (2012). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung* (Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft). VS Verlag für Sozialwissenschaften
2. Bútorová, Z., Gyarfášová, O. (2012). *Slovakia before the parliamentary elections 2012. Presentation of results* . www.ivo.sk In [online]
3. Cornwall, A., Brock, K. (2005). *What do Buzzwords do for development Policy? A critical look at “participation”, “empowerment”, and “poverty reduction”*. In: Third World Quarterly Vol. 26, No. 7, pp. 1043 – 1060. DOI: 10.1080/01436590500235603
4. Čuchtová, L. (2014). *Etika politiky ako téma volebného diskurzu slovenských parlamentných volieb 2012*. In: Ološtiak M., Chovanec M. (eds.) 8. Študentská vedecká konferencia. Zborník plných príspevkov.
<http://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Olostiak4> In [online]
5. Dulebová, K. (2012). *Politický diskurz ako objekt lingvistického výskumu*. In: Jazyk a kultúra Číslo 9.
6. Lauf, E., Berens, H. (2003). *Das Risiko ökologischer und individualistischer Fehlschlüsse in der Inhaltsanalyse*. In: Publizistik 48.Jg, Heft 4, p. 454 –469, DOI: 10.1007/s11616-003-0111-8
7. БАРАНОВ, А., КАЗАКЕВИЧ, Г. (1991). Парламентские дебаты: традиции и новаторство. In Москва: Знание, Новое в жизни, науке и технике. Серия: " Наука убеждать", № 10
8. Van Dijk, T. A. (1997). *What is political discourse Analysis?* In Belgian Journal of Linguistics Vol. 11 No. 7, pp. 11 – 52, DOI: 10.1075/bjl.11.03dij

Viera Žúborová (work at the Department of Political Science at the Faculty of Social Science in Trnava, currently she is in the process of defending her dissertation, she is specialized in the political communication, party communication, new media and politics. She is the executive editor of Slovak Journal of Political Science)

Sistem vodenja kakovosti v storitvenih organizacijah zdravstvenega varstva

mag. Bojan TOMŠIČ, višji predavatelj

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 8, 8000 Novo mesto, Slovenija
bojan.tomsic (at) kakovost2000.si

mag. Jernej TOMŠIČ

KAKOVOST 2000 d.o.o., Tavčarjeva ulica 2, 8000 NOVO MESTO, Slovenija
jernej.tomsic@kakovost2000.si

Jure TOMŠIČ

KAKOVOST 2000 d.o.o., Tavčarjeva ulica 2, 8000 NOVO MESTO, Slovenija
jure.tomsic@kakovost2000.si

1 Uvod

V razmerah globalizacije sveta, ko se zdi svet zaradi odpiranja meja in pod vplivom informacijskega razvoja vse manjši, postaja **konkurenčnost** vse pomembnejši dejavnik obstoja in razvoja organizacij (podjetij, ustanov, zavodov,...). Tehnološki in ostali razvoj ter odprtost tržišč imata za posledico vedno večjo kupno moč odjemalcev (kupcev, naročnikov, pacientov,...) in večje možnosti za izbiro. V teh razmerah postaja tudi odjemalec vse bolj osveščen in zahteva za svoj denar storitve, ki z vseh vidikov ustreza njegovim zahtevam, potrebam oziroma pričakovanjem. Organizacije morajo **pravočasno zaznati** hitre spremembe v okolju in se nanje odzivati tako, da se nenehno prilagajajo novim pogojem in zahtevam odjemalcev. V konkurenčni bitki lahko obstanejo le tako, da razvijajo svoje tehnološke, organizacijske in človeške potenciale in zagotavljajo konkurenčno kakovost svojih storitev. Nova spoznanja o pomenu človeškega faktorja za uspešnost organizacije so spremenila tudi pojmovanje kakovosti. Da bi dosegli kakovost, ki jo pričakuje odjemalec, ni dovolj, da se teži k stalnemu nadzoru proizvoda ali storitve, ampak se mora vgraditi kakovost v proces razvoja in izvajanja kot preventivne aktivnosti, ki zadevajo vse zaposlene in so zanjo tudi vsi odgovorni, vsak glede na svoj položaj v strukturi organizacije. Višji je njegov položaj, večja je njegova odgovornost.

Tako kot na področju materialne proizvodnje **postaja kakovost** vse pomembnejša tudi na **področju storitev**. Izjema niso niti javne organizacije (javni zavodi), kjer se potrebne spremembe morda najtežje uveljavljajo. V pogojih recesije so tudi te organizacije izpostavljene nenehnemu krčenju proračunskih sredstev in je verjetno pridobivanje novih odjemalcev vse težje in možno le

z ustrezno kakovostjo storitev. Le s stalnim prilagajanjem zahtevam odjemalcev, njihovim pričakovanjem in nenehnim izboljševanjem kakovosti si bodo organizacije lahko zagotovile svoj obstoj in nadaljnji razvoj.

Reforma v organizacijah predvsem družbenega značaja (zdravstvene in druge podobne organizacije) na Švedskem je pokazala, da so značilnosti kakovostnih storitev v takih organizacijah naslednje:

- odjemalec (pacient,..), želi aktivno sodelovati v vseh fazah izvajanja storitve, od definiranja svojih potreb do iskanja načina oziroma oblike zadovoljitve;
- vsak odjemalec je obravnavan glede na svoje specifične potrebe: upoštevajo se njegove želje, izkušnje ob seveda upoštevanju materialnih virov in seveda tudi stroke;
- storitve so rezultat neposredne komunikacije med odjemalcem in izvajalcem (dobaviteljem), ne pa v naprej izdelana dobrina.

Omenjena spoznanja nakazujejo na to, da se morajo organizacije predvsem državnega oziroma družbenega značaja temeljito poglabiti v sebe, se procesno organizirati, tako da bodo jasno in nedvoumno opredelile svoje procese, določile njihove skrbnike oziroma lastnike, analizirale procese, da bi z ustreznimi ukrepi zagotovile njihovo stalno izboljševanje in na ta način tudi pričakovano kakovost poslovanja.

Družina **standardov ISO 9000** (9000, 9001, 9004) promovira uporabo procesnega pristopa pri razvoju, uporabi in izboljševanju obvladovanja kakovosti. To posledično močno vpliva na organiziranost in urejenost poslovanja organizacij. Ti mednarodni standardi uvajajo spremembe z namenom, da bi se z izpolnjevanjem zahtev odjemalcev povečalo njihovo zadovoljstvo, ampak ne samo njihovo temveč tudi zadovoljstvo zaposlenih, dobaviteljev in lastnikov oziroma ustanoviteljev ter okolja v katerem deluje organizacije.

Osnovni standard (**ISO 9001**) iz te družine, katerega novo izdajo pričakujemo v septembru tega leta ponovno poudarja procesni pristop. Da bi razširili oceno uspešnost sistema vodenja kakovosti vpeljuje noviteto, to je ocenjevanje tveganj v vse prepoznane procese in njihovo spremljanje in ukrepanje v procesu merjenja, analiziranja in izboljševanja.

Standardi družine ISO 9000 so še naprej zasnovani na osmih načelih vodenja kakovosti, in sicer:

- **Osredotočenost na odjemalce** - organizacija je odvisna od svojih odjemalcev, zato mora razumeti njihove sedanje in prihodnje potrebe, izpolnjevati njihove zahteve in si prizadevati, da zadovolji njihova pričakovanja.
- **Vodenje z jasno opredeljenimi cilji in strategijo** – vodstvo organizacije je tisto, ki odločilno vpliva na ustvarjanje in ohranjanje notranjih odnosov, v katerih se zaposleni čutijo polno vključeni v aktivnosti za doseganje ciljev organizacije.

- **Sodelovanje zaposlenih** – uspehi zaposlenih dokazujejo, da se njihove sposobnosti lahko kar najbolje uporabijo tudi v korist organizacije.
- **Procesni pristop** – da bi organizacija delovala učinkovito, mora identificirati in voditi številne povezane aktivnosti. Aktivnosti, ki uporabljajo vire in ki se vodijo z namenom, da omogočijo spremembo vhodov v izhode, se lahko obravnavajo kot procesi.
- **Sistemsko urejeno vodenje** – prepoznavanje, razumevanje in vodenje medsebojno povezanih procesov kot sistem, omogoča večjo učinkovitost in uspešnost organizacije pri doseganju zastavljenih ciljev.
- **Stalno izboljševanje procesov** – mora biti stalen cilj organizacije oziroma njihovih predstavnikov (skrbnikov/lastnikov procesov).
- **Odločanje na podlagi zbiranja in analiziranja podatkov (dejstev)** – vzpostaviti je potrebno učinkovit, celovit in računalniško podprt informacijski sistem, ki omogoča učinkovito beleženje poslovnih in ostalih dogodkov v organizaciji in odločanje na osnovi obdelanih podatkov (informacij) in ustreznih analiz.
- **Sodelovanje z dobavitelji** – vzpostavljanje partnerskih odnosov z dobavitelji, dobavitelji so namreč del poslovnega procesa oziroma sistema vodenja poslovanja za katere mora veljati enaka načela kot za organizacijo, npr: dosledno izvajanje zapisanih oz. dogovorjenih zahtev na eni in drugi strani.

Vpeljava standardov ISO 9000 v organizacijo je šele prvi toda nujno potreben korak na poti k vsestranski zagotovitvi zadovoljstva odjemalcev oziroma k poslovni odličnosti (TQM).

Odjemalca v načelu zanima le kakovost proizvoda oziroma storitve v smislu ali organizacija izpolnjuje vse pogodbene zahteve (veliki odjemalci, naročniki npr.: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije-ZZZS) oziroma pričakovanja (individualni odjemalci npr.: pacienti). Na drugi strani pa je za organizacijo (zdravstvene organizacije) odločilnega pomena kakovost procesov, ki se odvijajo v organizaciji in vsa odstopanja od procesov, ki predstavljajo neskladnosti oziroma napake in s kakšnimi stroški se jih odpravlja in kakšne posledice predstavljajo za organizacijo (ugled, zaupanje,...).

Kakovost proizvodov oziroma storitev ne more biti prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat skrbnega načrtovanja, skladne izvedbe, stalnega nadzora in izvajanja ukrepov s katerimi odpravljamo napake ali celo preprečujemo njihov nastanek. Zato je potrebno zahteve družine standardov ISO 9000 vgraditi v zgradbo organizacije in na ta način vzpostaviti ustrezen sistem vodenja kakovosti poslovanja. Tak sistem je v bistvu sredstvo za izvajanje poslovne politike in ciljev organizacije in je hkrati tudi sistem, ki zajema odgovornosti in pooblastila, kompetence zaposlenih in druge pomembne segmente za učinkovito in uspešno poslovanje ter večanje zadovoljstva odjemalcev in ugleda organizacije.

Sistem vodenja kakovosti poslovanja naj bo postavljen tako, da imajo vsi predvideni procesi oziroma v okviru teh procesov opredeljene aktivnosti ali dejavnosti v čim večji meri preventivni značaj, kar pomeni, da je možno morebitne neskladnosti ob pojavu takoj odpravljati z ustreznimi ukrepi in preprečiti njihovo ponavljanje, kajti ugotavljanje nepravilnosti s klasičnimi metodami nadzora po izvedeni storitvi je dandanes lahko le izjemen primer ne pa način dela oziroma stalna praksa.

Bistvo ustrezno zgrajenega sistema kakovosti je v tem, da se dejavnosti oziroma aktivnosti, ki vplivajo na kakovost proizvoda ali storitve načrtujejo, dosledno izvajajo, nadzirajo in izboljšujejo na osnovi dokumentiranosti sistema. To pomeni, da naj bo podrobno določen plan dela, organizacija dela in odgovornosti posameznih organizacijskih enot. Vsak udeleženec v posameznem procesu, tako organizacijska enota kot posameznik, mora natančno vedeti kje je njegovo mesto v procesu, kako so opredeljene njegove naloge, odgovornosti in pooblastila ter kompetence (izobrazba, znanja, izkušnje in veščine) vse z namenom, da bi procesi potekali skladno z zahtevami in bi se stalno dvigovalo zadovoljstvo odjemalcev. Zagotavljanje zadovoljstva odjemalcev je v veliki meri pogojeno z učinkovitostjo in uspešnostjo izvajanja procesov. Ta zahteva se zrcali skozi celotno vsebino standardov.

Sistem vodenja kakovosti poslovanja po omenjenih standardih naj zajame celotno organizacijo od analize tržnih možnosti do ugotavljanja zadovoljstva odjemalcev, vključuje pa tudi druge zainteresirane strani, to je zaposlene, dobavitelje in lastnike oziroma ustanovitelje. To med drugim pomeni, da je v standardih zelo jasno opredeljena zahteva po učinkovitosti in uspešnosti procesov oziroma celotnega poslovanja organizacije.

Odjemalci (notranji in zunanji) imajo pomembno vlogo pri opredeljevanju in izboljševanju procesov, saj postavljajo zahteve za vhode v svoje procese. Kot povratne informacije iz procesov odjemalci sporočajo zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo, kar je pomemben podatek za stalno izboljševanje procesov.

Pomembna zahteva za vsak posamezen proces, ki se izvaja, je ustvarjanje dodane vrednosti za izvajalca in odjemalca. V kolikor se ugotovi, da proces ne ustvarja za enega ali drugega dodane vrednosti je potrebno razmisliti o upravičenosti izvajanja takega procesa.

Standard ISO 9001 v uvodnem delu poudarja splošne zahteve za izvajanje sistema vodenja kakovosti poslovanja s posebnim poudarkom na procesih in zahteva, da mora organizacija:

- identificirati procese, potrebne za sistem vodenja kakovosti in njihovo uporabo v celotni organizaciji,
- določiti zaporedje in medsebojne vplive teh procesov,

- določiti kriterije in metode, potrebne za zagotovitev tako učinkovitega delovanja kot tudi učinkovitega obvladovanja teh procesov,
- zagotoviti, da so na voljo viri in informacije, potrebne za podporo delovanja in nadzorovanja teh procesov,
- nadzorovati, meriti in analizirati te procese,
- izvajati ukrepe, potrebne za doseganje planiranih rezultatov in za nenehno izboljševanje teh procesov.

To konkretno pomeni, da sistem vodenja kakovosti poslovanja:

- predstavlja vodenje medsebojno povezanih procesov s ciljem povečanja učinkovitosti in uspešnosti organizacije in doseganja ciljev kakovosti oziroma poslovnih ciljev,
- vsebuje vse ključne oziroma sistemske procese (skupine procesov), ki so medsebojno povezani:
 - procesi vodstva,
 - glavni procesi,
 - podporni procesi,
 - zunanji procesi.

2 Program projekta kakovosti

Navedeno razmišljanje je prepričalo vodstvo določenih zdravstvenih zavodov na primarni ravni zdravstvenega varstva v Sloveniji (Železničarski zdravstveni dom Ljubljana, Zdravstveni dom Maribor, Zdravstveni dom Novo mesto, Zdravstveni doma Slovenska Bistrica, Zdravstveni dom Ptuj, Zdravstveni dom Kočevje, Zdravstveni dom Koper, Zdravstveni dom Trebnje, Zdravstveni dom Metlika, Zdravstveni dom Ivančna Gorica,...) da se je odločilo za izvedbo projekta kakovosti na osnovi zahtev nosilnega standarda ISO 9001 in ga je tudi uspešno zaključilo s pridobitvijo mednarodnega certifikat kakovosti po tem standardu., kar predstavljan izjemno priznanje za urejenost poslovanja takega zavoda.

Tem svetlim zgledom danes sledi vse več zdravstvenih zavodov tako na primarni ravni (Zdravstveni dom Piran, Zdravstveni dom Nova Gorica, Zdravstveni dom Postojna, Zdravstveni dom Lendava, Zdravstveni dom Ilirska Bistrica, Zdravstveni dom Cerknica, Zdravstveni dom Sežana in drugi) kot na sekundarni ravni (Splošna bolnišnica Novo mesto, Univerzitetni klinični center Maribor, Splošna bolnišnica Celje, Bolnišnica Golnik, Splošna bolnišnica Jesenice, Splošna bolnišnica Murska Sobota, Splošna bolnišnica Izola, Bolnišnica Topolšica, Bolnišnica Postojna, Bolnišnica Ormož in druge).

Pristop k tako zahtevni zadevi kot je izgradnja sistema vodenja kakovosti poslovanja zahteva ustrezen projektni pristop, ki v načelu zajema :

- UVOD,
- PLAN IZVEDBE PROJEKTA,
- OPREDELITEV OSNOVNIH AKTIVNOSTI PROJEKTA,
- OPREDELITEV PROCESOV IN PRIPADAJOČIH IZVEDBENIH DOKUMENTOV,
- POVEZAVE PROCESOV,
- PLAN IZDELAVE IZVEDBENIH DOKUMENTOV
- ODLOČBO ZA VODJO IN ČLANE PROJEKTNE SKUPINE.

V **Uvodu** je podana utemeljitev odločitve o uvedbi sistema kakovosti po zahtevah družine standardov ISO 9000 oziroma nosilnega standarda ISO 9001 s posebnim poudarkom na procesnem pristopu ter pomen uspešne izvedbe projekta za zavod kot animacija članom projektne skupine.

Plan izvedbe projekta zajema osnovne aktivnosti s termini izvedbe in sicer :

- Izdelava programa aktivnosti za izvedbo projekta s predstavitvijo
- Oblikovanje projektne skupine
- Usposabljanja iz področja kakovosti
- Izdelava izvedbenih dokumentov (Priročnik kakovosti)
- Uvajanje izvedbenih dokumentov
- Izdelava navodil in postopkov za delo
- Uvajanje navodil in postopkov
- Izdelava Poslovnika kakovosti
- Uvajanje Poslovnika kakovosti
- Usposabljanje notranjih presojevalcev
- Notranja presoja kakovosti
- Izvedba ukrepov po presoji (korektivni in preventivni)
- Posredovanje vloge za certificiranje
- Posredovanje Poslovnika kakovosti certifikacijski organizaciji
- Vodstveni pregled
- Začetna certifikacijska presoja
- Ukrepi po presoji
- Glavna certifikacijska presoja.

Opredelitev osnovnih aktivnosti podaja tekstualno tolmačenje plana izvedbe projekta s terminskimi opredelitvami in nosilci odgovornosti za posamezne aktivnosti.

V **Opredelitvi procesov in pripadajočih izvedbenih dokumentov** so podani prepoznani procesi (okvirni seznam, nabor) v zavodu, grupirani v osnovne skupine in običajno tudi dokumenti, ki podpirajo te procese ter skrbniki procesov.

Povezava procesov predstavlja grafično ponazoritev povezave osnovnih skupin procesov v sistem vodenja kakovosti.

V **Planu izdelave izvedbenih dokumentov** so podani dokumenti, ki podpirajo posamezne procese, odgovorni nosilci za izdelavo ter termini izdelave.

Odločba za vodjo in člane projektne skupine podaja poimenski seznam članov projektne skupine, vključno z vodjo projekta. Opredeljuje odgovornosti in pooblastila vodje in članov projektne skupine v okviru izvedbe projekta. Vodjo in člane projektne skupine imenuje običajno direktor zavoda.

3 Pogoji za realizacijo projekta

Osnovni pogoj za uspešno realizacijo kakršnega koli programa oziroma projekta, posebno pa še tako zahtevnega kot izgradnja sistema vodenja kakovosti poslovanja, je **jasna in nedvoumna podpora vodstva organizacije**, sicer se ne more pričakovati uspešnega zaključka projekta. Vodstvo ne more in ne sme le deklarativno podpirati projekt, ampak mora biti tudi samo aktivno vključeno v potek projekta tako, da sistematično spremlja njegov potek, daje potrebne smernice v kritičnih fazah projekta in spodbuja projektno skupino ob kriznih trenutkih.

Drug pomemben pogoj za uspešen potek projekta je ustrezen izbor projektne vodje.

Vodja projekta mora izpolnjevati ali se vsaj v veliki meri približevati določenim pogojem, da bi lahko uspešno vodil projekt in projektno skupino in sicer mora biti:

- ugleden in spoštovan v okolju v katerem deluje,
- dober poznavalec področja na katerega se projekt nanaša (poznavalec procesov v zavodu),
- dober organizator in animator,
- sposoben primernega komuniciranja v projektne skupini in izven nje,
- sistematičen, dosleden, strokoven in korekten (profesionalen) pri vodenju projekta,
- gospodaren pri trošenju sredstev predvidenih za projekt,
- pripravljen prevzeti, če je to potrebno, tudi naloge oziroma aktivnosti tudi članov projektne skupine, da bi se projekt uspešno zaključil.

Tretji pomemben pogoj za uspešen potek projekta kakovosti je seveda tudi **animacija srednjega vodstva**, strokovnega kadra in vseh ostalih zaposlenih. Izvajanje aktivnosti v okviru procesov največkrat vodijo neposredni vodje strokovnih in ostalih delavcev in če ti niso ustrezno animirani oziroma zainteresirani za izvedbo vsi predhodni napori ne dajejo ustreznih rezultatov ali so lahko celo zaman.

Četrty in ne nepomemben pogoj oziroma faktor je tudi **primerna klima v organizaciji**. Običajno ni najbolj primerno pričeti realizacijo takega projekta, če v organizaciji obstajajo močna trenja in nesoglasja v samem vodstvu, med vodstvom in zaposlenimi, ali pa je organizacija je v hudih finančnih težavah (primanjkuje sredstev za najbolj osnovne pogoje poslovanja) in podobno (reorganizacija zavoda). Nekateri poznavalci uvajanja sprememb pa so ravno nasprotnega mnenja glede primernosti. Zagovarjajo tezo, da so zaposleni v kriznih trenutkih najbolj dojemljivi za spremembe oziroma uvajanje novitet.

4 Izvedba projekta

Program projekta, ki je prikazan za zdravstveno organizacijo (**organizacije osnovnega zdravstvenega varstva-zdravstveni domovi**) služi kot vodilo pri izvedbi projekta tako vodji projekta kot vodstvu pri spremljanju realizacije projekta.

V okviru poteka projekta se dokončno opredelijo tako procesi vodstva (procesi vodenja), glavni procesi (medicinskih in ostalih zdravstveni procesi), podporni procesi (procesi, ki podpirajo glavne procese) in zunanji procesi (procesi, ki jih zavod zaupa zunanjim izvajalcem). Med navedene skupine se običajno uvršča spodaj navedene procese.

Procesi vodstva :

- Proces vodenja
- Strateško načrtovanje
- Vodenje politike kakovosti in
- po potrebi tudi drugi procesi.

Glavni procesi :

- Delo v ambulanti splošne medicine, dispanzerjih in specialističnih ambulantah
- Delo v zobozdravstveni ambulanti,
- Delo pri nujni medicinski pomoči, vključno z reševalno dejavnostjo,
- Izvajanje storitev zdravstvenega varstva in patronaže,
- Preventivno zdravstveno in zobozdravstveno varstvo,
- Delo v diagnostičnem laboratoriju,
- Delo pri fizioterapiji,
- po potrebi tudi drugi procesi.

Podporni procesi :

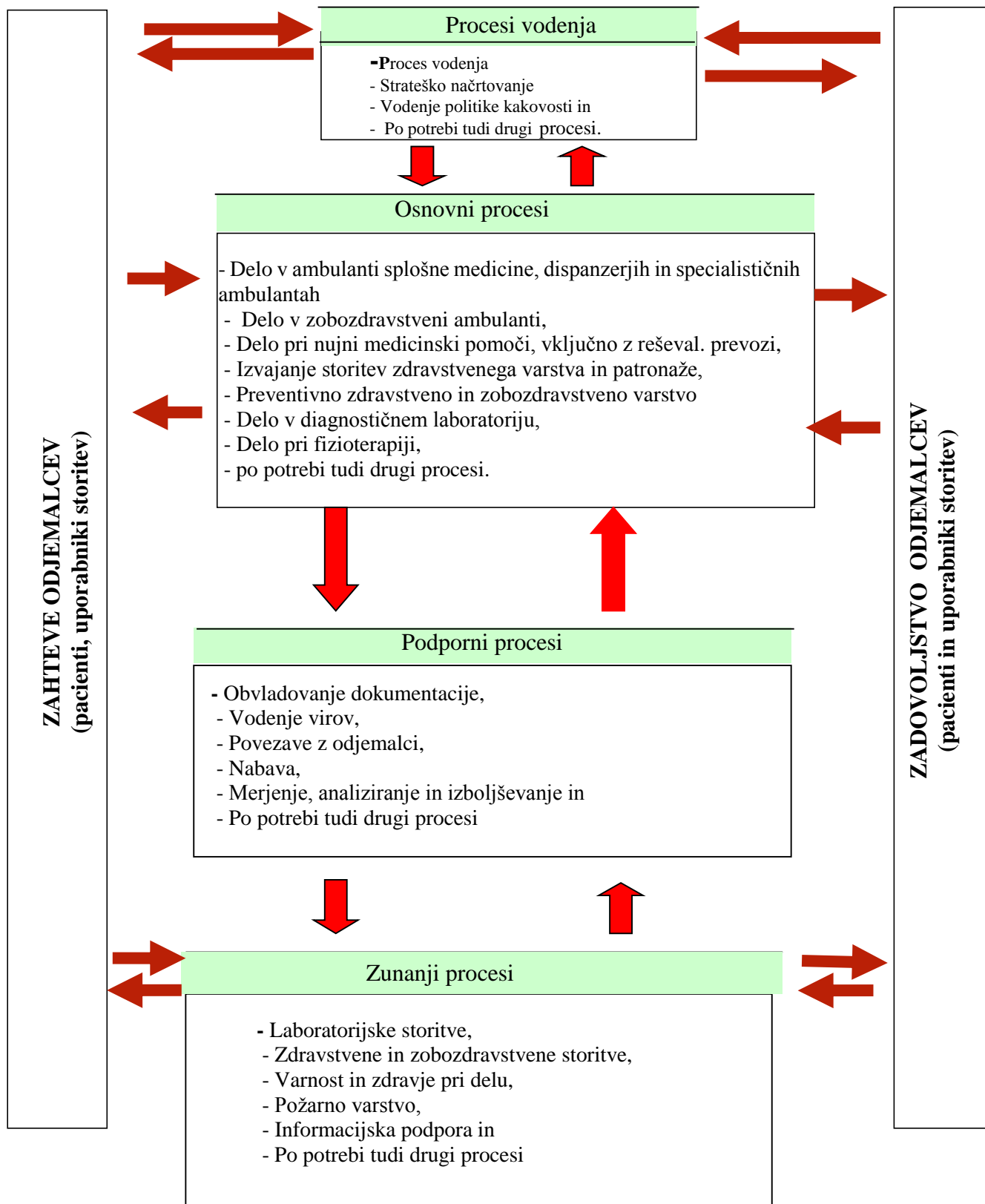
- Obvladovanje dokumentacije,
- Vodenje virov,
- Povezave z odjemalci,

- Nabava,
- Merjenje, analiziranje in izboljševanje in
- po potrebi tudi drugi procesi

Zunanji procesi :

- Laboratorijske storitve,
- Zdravstvene in zobozdravstvene storitve,
- Varnost in zdravje pri delu,
- Požarno varstvo,
- Informacijska podpora in
- po potrebi tudi drugi procesi

Slika: Povezave 3 skupin procesov (Procesi vodenja, glavni procesi, podporni procesi)



Sočasno z opredelitvijo oziroma določitvijo procesov se določi tudi **skrbnike/lastnike procesov**, ki imajo sledeče osnovne naloge :

- opredelijo procese v sodelovanju z nosilci/izvajalci aktivnosti,
- uvajajo procese v prakso in so odgovorni za njihovo izvajanje,
- vršijo nadzor nad izvajanjem procesov,
- izboljšujejo procese, predvsem na osnovi spremljanja kazalcev učinkovitosti in uspešnosti (kazalniki kakovosti).

V načelu so tudi vsi ti procesi podprti z ustrežno sistemsko dokumentacijo (Poslovnik in Priročnik kakovosti in ostala dokumentacija), ki predstavlja dokumentacijo sistema vodenja kakovosti poslovanja in je v organizaciji/zavodu zgrajena na 3 nivojih in sicer :

- **Poslovnik kakovosti** (1. nivo), ki podaja splošne smernice sistema.
- **Priročnik kakovosti** (2. nivo), ki predstavlja zbir organizacijskih predpisov in pravilnikov s katerimi so opredeljeni posamezni procesi (skrbniki, nosilci odgovornosti in pooblastil, viri, vhodi, izhodi, kontrolne točke, kazalniki učinkovitosti in uspešnosti oziroma kazalniki kakovosti ter osnovne aktivnosti in pripadajoči izvedbeni oziroma podporni dokumenti ter zapisi).
- **Organizacijska navodila in vsa ostala dokumentacija** (zdravstvena in nezdravstvena) predstavlja 3. nivo dokumentacije, ki podpira izvajanje posameznih delov procesa oziroma določenih aktivnosti, kar je prikazano na naslednji sliki .

NIVO	PODROČJE VELJAVNOSTI	PREJEMNIKI		VSEBINA
1.	Organizacija osnovnega zdravstvenega varstva	Vodstvo (direktor, pom. direktorja, gl. sestra, vodje enot, služb)		Osnovna načela izvedbe sistema kakovosti
2.	Enote, službe, oddelki	Vodstvo, vodje služb, oddelkov, skrbniki procesov		Podrobnejša opredelitev sistema kakovosti (proces in ostale aktivnosti)
3.	Izvajalci na delovnih mestih	strokovni delavci		Navodila za neposredno izvajanje zahtev procesov ali sistema kakovosti

5 Nadzor in presoja delovanja sistema

Nadzor oziroma spremljanje delovanja sistema vodenja kakovosti je potrebno izvajati že ob samem uvajanju posameznih delov sistema oziroma pripadajočih procesov. Ko pa je sistem v celoti uveden pa je potrebno zagotoviti sistemski nadzor nad posameznimi procesi in proizvodi oziroma storitvami kot sicer tudi zahteva standard ISO 9001.

Osnovni nadzor nad delovanjem procesov naj vršijo že sami izvajalci posameznih aktivnosti v obliki samokontrole. Ta nadzor je prav gotovo med najbolj učinkovitimi, saj omogoča običajno takojšnje ukrepanje že samega izvajalca. Pomembno je, da pri uvajanju sistema uspemo navdušiti in pridobiti za to tudi neposredne izvajalce.

Skrbniki/lastniki procesov se morajo zavedati, da njihovo delo ni končano potem ko so procese opredelili in jih uvedli v prakso, ampak je njihova dolžnost, da ga spremljajo oziroma nadzirajo v smislu, če se :

- aktivnosti izvajajo tako kot so opredeljene,
- uporabljajo dogovorjeni dokumenti, vključno s pripadajočimi obrazci,
- vodijo predvideni zapisi in kar je verjetno najpomembnejše,
- dosegajo zastavljeni cilji za posamezne kazalce učinkovitosti in uspešnosti procesa.

Samo preko tako sistematičnega spremljanja izvajanja procesov in povratnih zunanjih informacij odjemalcev, lahko zagotavljajo stalno izboljševanje procesov.

Predstavniki vodstva za kakovost (PVK) je oseba, ki je kot neposredni pooblaščenec direktorja, generalno zadolžen za uvedbo vseh prepoznanih procesov v prakso, njihovo izvajanje, vzdrževanje in stalno izboljševanje, kar posledično pomeni, da je **zadolžen tudi za operativno delovanje sistema vodenja kakovosti** poslovanja in preko spremljanja kazalnikov procesov tudi za izboljševanje tega sistema. Zato mora občasno nadzirati posamezne procese, kar pa najbolj učinkovito izvaja preko spremljanja kazalnikov učinkovitosti in uspešnosti ter z notranjimi presojami kakovosti.

Notranje presoje so do danes spoznane kot najbolj učinkovito orodje za stalno izboljševanje sistema vodenja kakovosti poslovanja. Seveda pa jih potrebno izvajati z vso potrebno resnostjo in odgovornostjo, skratka profesionalno, kjer se presojevalec in presojanec na ta dogodek ustrezno pripravita in komunicirata kot partnerja ter skupaj iščeta šibke točke delovanja posameznih procesov oziroma sistema in določita potrebne ukrepe (korektivne) za odpravo neskladnosti (odstopanja od zahtev, napake) oziroma izboljšave (preventivne ukrepe).

Vodstveni pregled, ki ga izvaja direktor z ostalimi člani vodstva, predstavlja krono notranjega nadzora nad delovanjem sistema vodenja kakovosti poslovanja. S takimi rednimi letnimi pregledi

se izvaja nadzor oziroma ugotavlja učinkovitost in uspešnost delovanja sistema vodenja kakovosti poslovanja. To zajema spremljanje :

- ukrepov po predhodnih vodstvenih pregledih,
- ciljev kakovosti,
- ukrepov po presoajah (notranje in zunanje),
- korektivnih in preventivnih ukrepov,
- povratnih informacijah odjemalcev (uporabnikov/ naročnikov storitev: pohvale, pritožbe, reklamacije, zadovoljstvo),
- ocen dobaviteljev in reklamacij pri dobaviteljih,
- delovanja procesov in skladnosti proizvodov/storitev (kazalniki, neskladnosti),
- programov izboljšanja kakovosti poslovanja,
- plana usposabljanja in izobraževanja,
- sprememb, ki bi lahko vplivale na sistem vodenja kakovosti poslovanja,
- koristnih predlogov za izboljšave in inovacij,
- poslovnih rezultatov.

Na ta način vodstvo redno letno spremlja učinkovitost in uspešnost delovanja sistema vodenja kakovosti poslovanja in po potrebi sprejema ustrezne ukrepe (korekcijski, korektivni in preventivni) za odpravo neskladnosti in izboljšanje delovanja sistema.

Organizacije oziroma zavodi, ki se odločijo za zunanjo verifikacijo oziroma za certificiranje svojega sistema morajo dopusti izvedbo tudi zunanje presoje, ki jo izvajajo za to pooblaščen/akreditirane certifikacijske organizacije (pri nas so tri : BVC, SIQ, TUV), kjer njihovi presojevalci preverjajo skladnost sistema vodenja kakovosti poslovanja z zahtevami standarda ISO 9001 (dokumentiranost sistema in delovanje sistema v praksi). Ob izvajanju takih presoj se še vedno lahko ugotavljajo odstopanja (neskladnosti) od zahtev standarda ali pa od zahtev, ki jih je organizacija sama določila s svojo oziroma notranjo dokumentacijo ali pa so ji določili zahteve zunanje institucije (zakonodaja, MZ, ZZS, ...). Certifikacijska organizacija, ki podeljuje certifikate kakovosti, ima velik interes, da imajo organizacije zgrajene čim bolj učinkovite sisteme vodenja kakovosti poslovanja, da bi čim uspešneje poslovale in pri svojih odjemalcih uživale ustrezen ugled. Zunanji presojevalci zato pogosto predlagajo oziroma dajejo pobude za izboljšave posameznih aktivnosti ali določenih procesov in s tem tudi celotnega sistema.

6 ZAKLJUČEK

Uvajanje sistema vodenja kakovosti poslovanja po zahtevah standardov družine ISO 9000 oziroma nosilnem standardu ISO 9001 v zdravstvene organizacije (**organizacije osnovnega zdravstvenega varstva**), kjer so bili taki projekti že uspešno zaključeni s pridobitvijo mednarodnih certifikatov kakovosti kot v tistih, kjer danes taki projekti že v fazi izvajanja, dokazuje, da so se tudi v zdravstvu na primarnem nivoju pričeli zavedati pomena kakovosti svojega poslovanja in potrebe po stalnem izboljševanju svojih storitev, da bi lahko sledili vse večjim zahtevam svojih odjemalcev tako ZZZS kot samih pacientov ter tako tudi uspešno tekmovali s svojimi konkurenti (koncesionarji, privatne zdravstvene organizacije : medicinski centri, sanatoriji,...).

Ob tem je potrebno poudariti eden zelo pomemben element, da neposredni odjemalec oziroma uporabnik (pacient) zdravstvene storitve sam ne plačuje neposredno te storitve in zato so njegove zahteve oziroma pričakovanja večkrat višja kot bi bila, če bi jih moral direktno plačevati. Iz tega razloga je še bolj pomembno, da je v javnem zdravstvenem zavodu uveden sistem vodenja kakovosti, ki zadovolji tako pacienta kot naročnika oziroma plačnika (ZZZS) in na koncu tudi ustanovitelja (občina oziroma občine).

Ustrezno postavljen sistem vodenja kakovosti poslovanja omogoča na eni strani racionalno trošenje družbenega denarja in na drugi strani zagotavlja ustrezno zadovoljstvo naročnika kot tudi neposrednega uporabnika zdravstvenih storitev in ustanovitelja. Precej razširjeno je mnenje, da je kakovostno samo tako zdravstvo, ki inicira veliko dragih preiskav, ki je opremljeno z dragimi aparaturami in uporablja ogromno zdravil, ob tem pa morda ne posveča dovolj pozornosti definiranju svojih procesov, kar ima za posledico manjšo urejenost in večkrat tudi nedodelanost sistem vodenja kakovosti poslovanja.

Danes v svetu ni poznanega bolj celovitega, sistematičnega in operativno uporabnega modela sistema poslovanja kot ga nudi družina standardov ISO 9000 oziroma nosilni standard ISO 9001 in njegova nadgradnja za področje zdravstva EN 15224, ki predstavlja velik izziv za zavod in zahteva določen pogum vodstva za tako odločitev ter pripravljenost zaposlenih, da se soočijo z aktivnostmi in posledično tudi spremembami, ki jih zahteva tak projekt oziroma uvedba modernega sistema vodenja kakovosti poslovanja.

Spremembe so stalnica našega življenja. Kdor se danes ne želi spreminjati in misli, da bo lahko dobro živel tudi v prihodnosti, živi v veliki zmoti.

Osebno sem prepričan, da so prve lastovke prinesle pomlad v naše osnovno oziroma primarno zdravstveno varstvo in mu, ob seveda ustreznem urejanju ostalih pogojev (jasna vizija primarnega

zdravstvenega varstva, sistem financiranja, racionalna privatizacija,...), vrnile ugled, ki ga je nedavno že uživalo ne samo doma ampak tudi v tujini.

Reference

1. Tomšič B., Gazvoda T., Munih M., Bevec B., Božič M.: Program za izvedbo Projekta ISO 9000 v Zdravstvenem domu Novo mesto, Novo mesto, 2001
2. Tomšič B., Lešnik Hren J., Polh S.: Program za izvedbo Projekta ISO 9001:2000 v Zdravstvenem domu Slovenska Bistrica, Slovenska Bistrica, 2004
3. Tomšič B., Rako A., Časar M., Tomšič Je. : Program za izvedbo Projekta ISO 9001:2000 za Zdravstveni dom Kočevje, Kočevje, 2006
4. Tomšič B., Petek Uhan M., Panikvar Žlahtič K., Tomšič Ju. : Program za izvedbo Projekta ISO 9001:2000 v Zdravstvenem domu Ptuj, Ptuj, 2006
5. Tomšič B., Mezek M, Čičigoj Z., Stegovec K., Krmac K., Pahor B., Tomšič Ju. : Program za izvedbo Projekta ISO 9001:2000 v Zdravstvenem domu Koper, Koper, 2007
6. Tomšič B., Žlajpah E., Galič S., Lukše K., Tomšič Ju. : Program za izvedbo Projekta ISO 9001:2000 v Zdravstvenem domu Trebnje, Trebnje, 2007
7. Tomšič B., Mlačak B., Pezdirc D., Tomšič Je. : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Metlika, Metlika, 2008
8. Tomšič B., Zupančič J., Žučko S., Praznik M, Tomšič Ju. : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Ivančna Gorica, Ivančna Gorica, 2008
9. Tomšič B., Vatovec Progar I., Žižić B.; Kocman L, Tomšič Ju. : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Postojna, Postojna 2009
10. Tomšič B., Ferfolja B., Vidmar I., Šoštarich Likar K., Tomšič Je., : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Ajdovščina, Ajdovščina 2009
11. Tomšič B., Čuk Rupnik J., Šemrov M., Tomšič Ju., : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Logatec, Logatec 2009
12. Tomšič B., Požgai Horvat O., Gal Kiralj D., Tomšič Je., : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Lendava, Lendava 2010
13. Tomšič B., Krajnc M., Grdina M., Tomšič Je., : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Piran, Piran 2010
14. Tomšič B., Pintar M., Birsa K., Tomšič Ju., : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Nova Gorica, Nova Gorica 2011
15. Tomšič B., Slapar D., Bajda S., Drnovšek M., Pavlič J., Tomšič Ju., : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Zagorje, Zagorje 2012
16. Tomšič B., Komljanec E., Praček M., Grgurič I., Tomšič Je., : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Izola, Izola 2012
17. Tomšič B., Kavčič S., Dragolič M., Kraševc S., Tomšič Ju., : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Cerknica, Cerknica 2013
18. Tomšič B., Škibin L., Peternelj K., Tomšič Ju., : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Sežana, Sežana 2013

19. Tomšič B., Lešnik Hren J., Grahek Cujnik A. :Sistem vodenja kakovosti v zdravstvenih domovih, Referat na 13. Letni konferenci Slovenskega Združenja za Kakovost (SZK), Portorož, 2004
20. Sistem vodenja kakovosti poslovanja na primarni ravni zdravstvenega varstva (Zdravstveni domovi); Revija Kakovost, April 2009
21. Robida A. s sodelavci : Osnutek Sistema kakovosti v zdravstvu v Republiki Sloveniji, Ministrstvo za zdravje, Ljubljana, 2005
22. Nacionalne usmeritve za razvoj kakovosti v zdravstvu, Ministrstvo za zdravje, Ljubljana, 2006
23. Nacionalni plan zdravstvenega varstva 2008-2013, Ministrstvo za zdravje, Ljubljana, 2008
24. Nacionalna strategija kakovosti in varnosti v zdravstvu (2010 – 2015), Ministrstvo za zdravje, Ljubljana 2010
25. SIST EN ISO 9001:2008, SIST,Ljubljana, 2008
26. SIST EN ISO 9000:2005, SIST,Ljubljana, 2005
27. SIST EN ISO 9004:2009, SIST,Ljubljana, 2009
28. SIST ISO/TR 10013:2002, SIST,Ljubljana, 2002
29. SIST EN 15224:2012; SIST,Ljubljana, 2012
30. Napotki za procesni pristop v sistemu vodenja kakovosti, SIST, Ljubljana, 2003
31. Gradiva podjetja Kakovost 2000, Novo mesto, 2001-2015