

# Akulturacija managementa javnih komunalnih podjetij v Sloveniji

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

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

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

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

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

## 1 Uvod

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

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

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

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

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

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

## 2 Splošni premiki v managementu

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

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

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

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

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

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

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

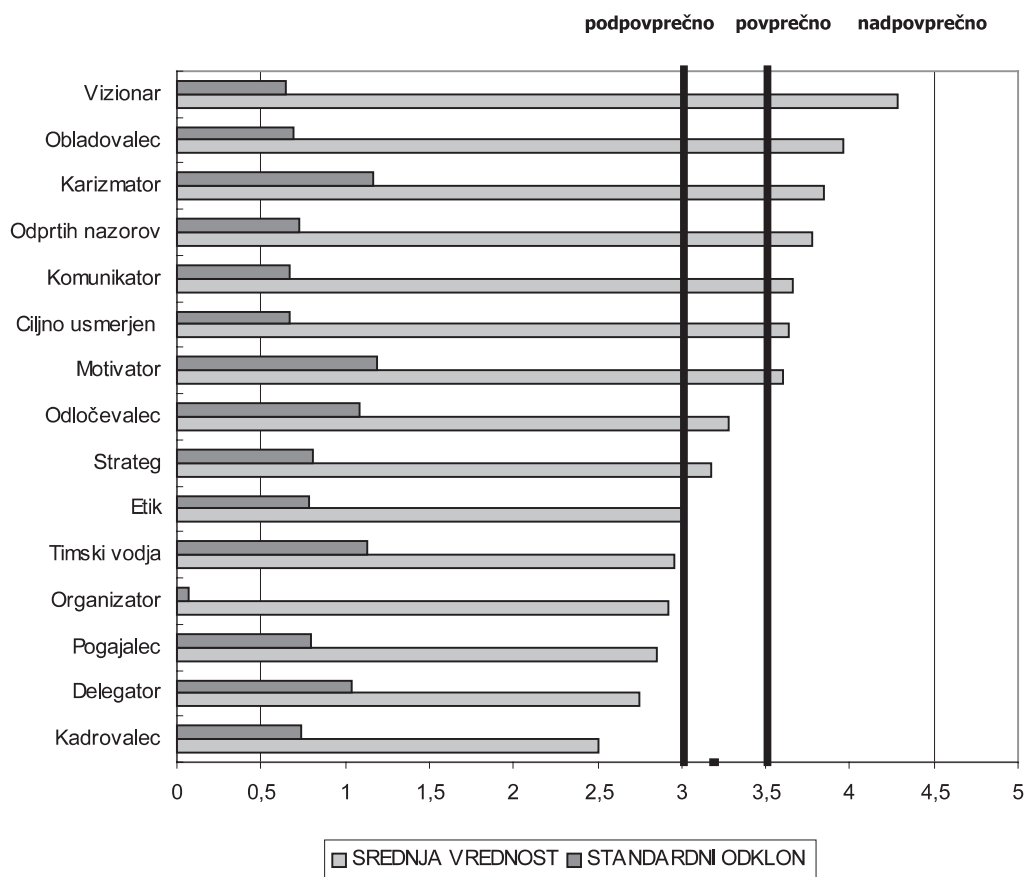
Če opazujemo samo spremembe, ki so se dogajale v Sloveniji, vidimo, da so se managerji pridobitnih gospodarskih organizacij na premike in spremembe različno odzivali. Nekateri so to storili z internacionalizacijo, drugi s prevzemi in združevanji podjetij ali pa razvojem kot osrednjo sposobnostjo podjetja,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

tevajo temeljito spremembo miselnosti in posledično tudi njihovega delovanja.

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

### 3 Rezultati raziskave

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



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

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

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

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

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

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

Mnenje vprašanih prikazujemo v sliki 1.

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

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

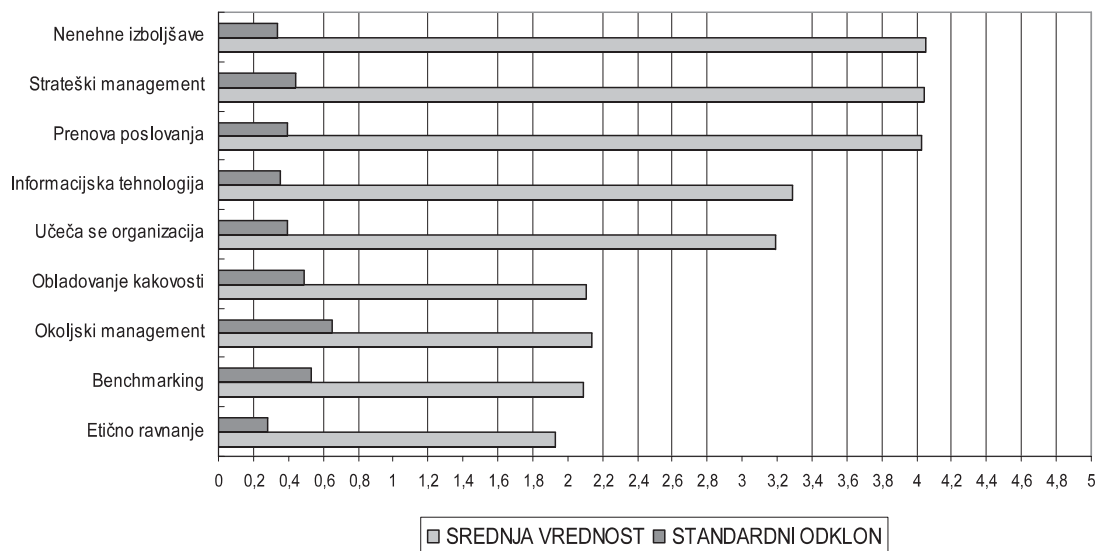
povezan tudi odgovor obvladovanje sprememb. Osebnostni karizmo so managerji v komunalnih podjetjih po pomembnosti postavili na tretje mesto (nadpovprečno), od osebnostnih lastnosti pa je po mnenju vprašanih pomembna tudi sposobnost motiviranja. Sposobnost odločanja so managerji komunalnih podjetij ocenili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

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

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

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

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



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

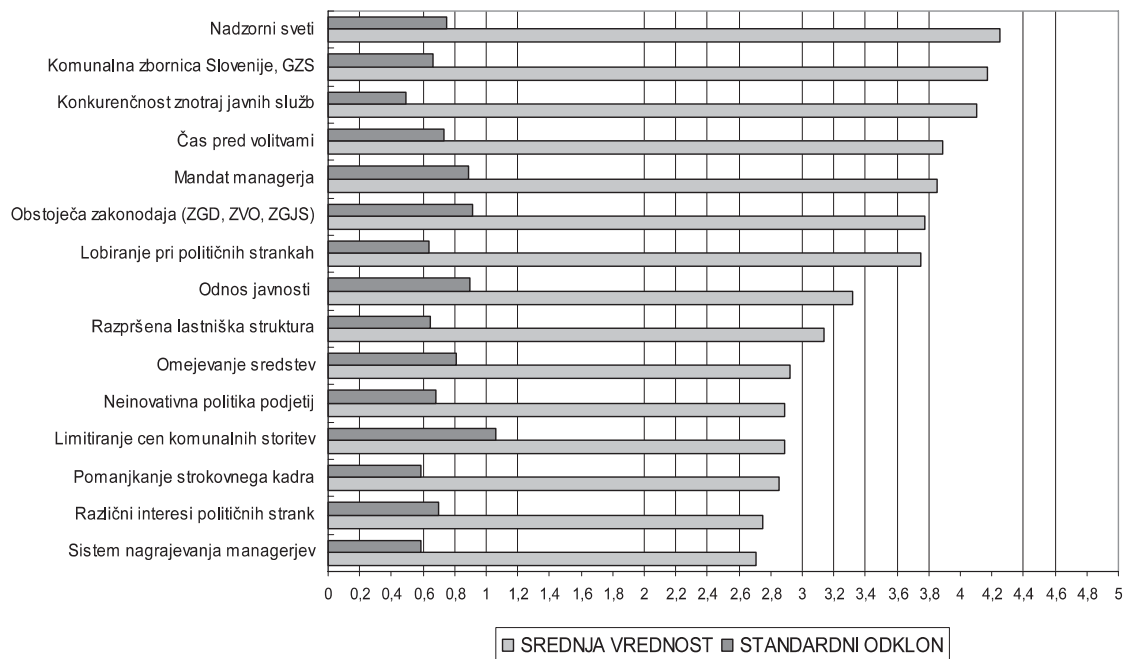
izpostavili predvsem sposobnost strateškega načrtovanja in odločanja, vizionarstvo, osebno karizmo in ciljno usmerjenost, značilnosti, ki so bile pri managerjih v komunalnih podjetjih ocenjene nadpovprečno, pa so bile izhajajoč iz Ložarjeve raziskave pri managerjih v pridobitnih podjetjih ocenjene neodločeno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

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

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

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

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



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

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

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

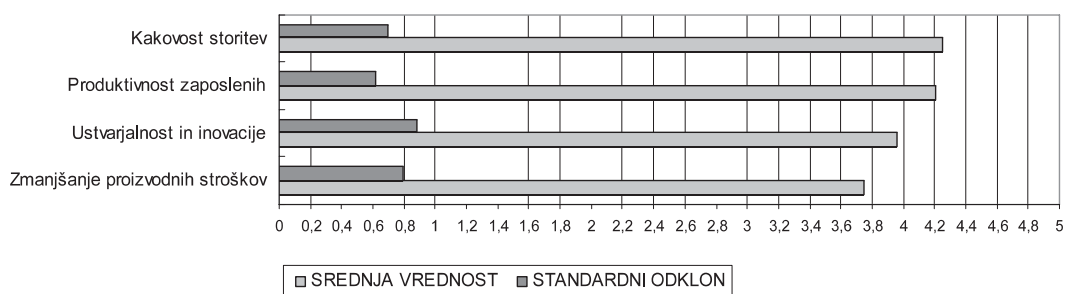
Splošen občutek, da politične stranke vplivajo na vodenje komunalnih podjetij je naša raziskava delno potrdila, saj je pomen predvolilnega obdobja in lobiranje pri političnih strankah uvrščen razmeroma visoko. Po drugi strani pa so vplivi strankarskih interesov zelo nizko ocenjeni.

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

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

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

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



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

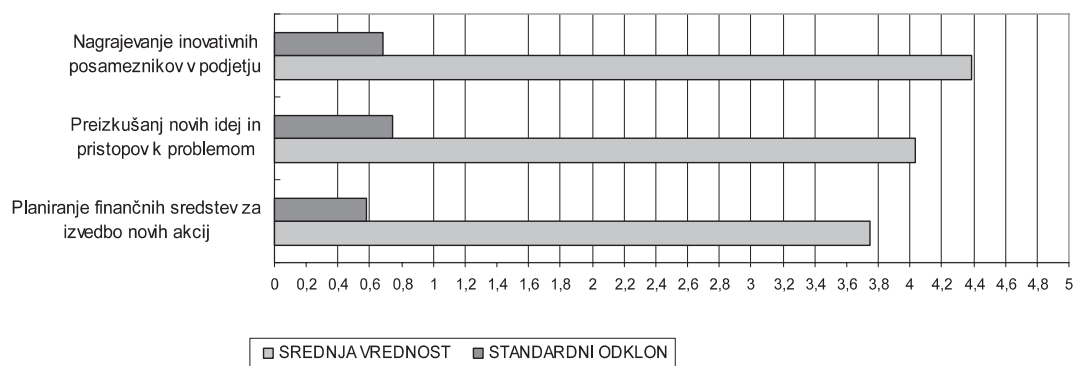
Glede na to da strateški cilji izhajajo iz poslanstva in narave delovanja podjetij je logično, da so vprašani kakovost storitev, kot strateški cilj, po pomembnosti rangirali najvišje. Zelo blizu omenjenemu cilju je bila rangirana produktivnost zaposlenih, ki je po mnenju vprašanih prav tako zelo pomembna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

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

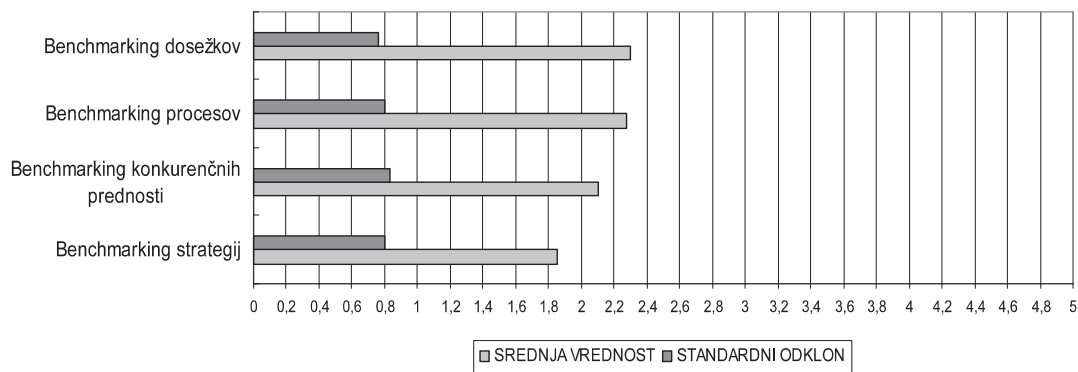
nih sprememb, izboljšav in prenove poslovanja. Odgovore prikazujemo v nadaljevanju.

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

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



Slika 5. Prioritete managementa (Vir: Anketa 2007)



Slika 6. Benchmarking (Vir: Anketa 2007)

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

Zanimal nas je tudi odnos managerjev do informacijske tehnologije.

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

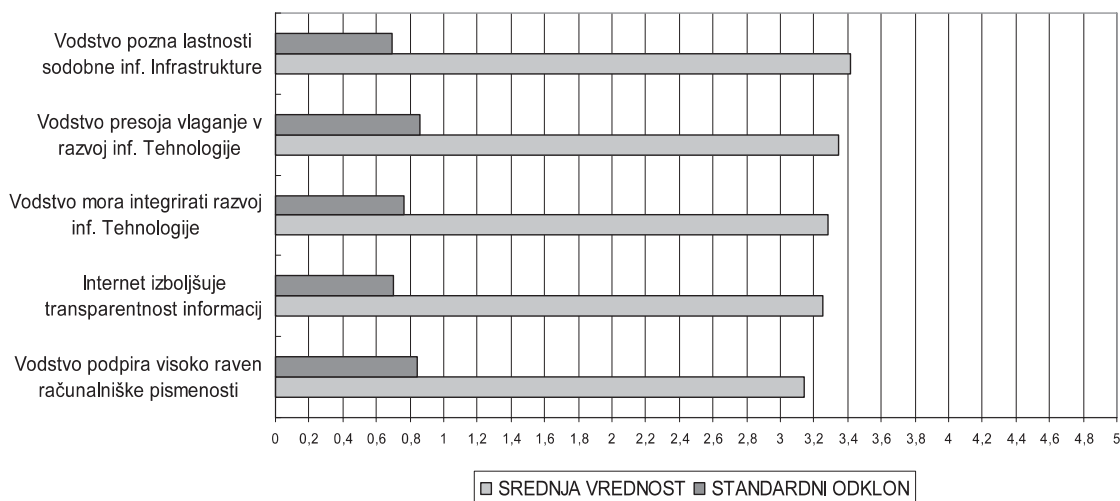
nes vse bolj dosejajo podjetja, v katerih ima večina zaposlenih osvojeno visoko raven računalniške pismenosti.

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

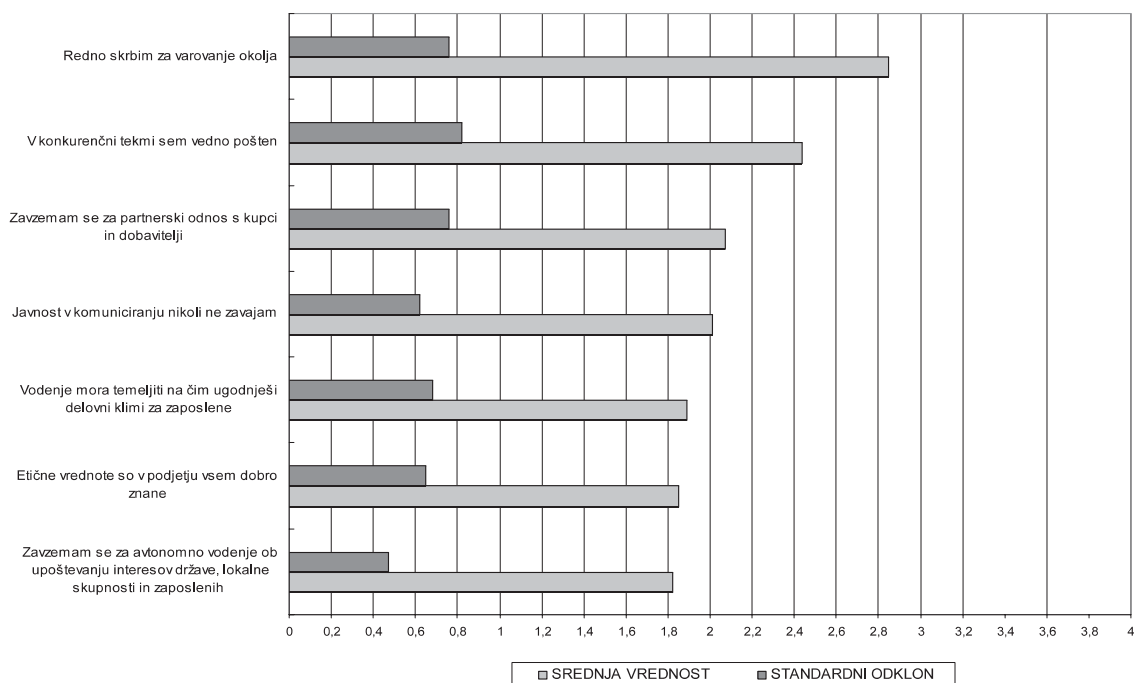
Podobno kot zgoraj, se je tudi pri tem vprašanju pokazalo, da managerji javnih komunalnih podjetij etičnemu ravnanju pripisujejo zelo majhen pomen. Srednja vrednost združene spremenljivke tako znaša le 1,93, standardni odklon pa 0,28.

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

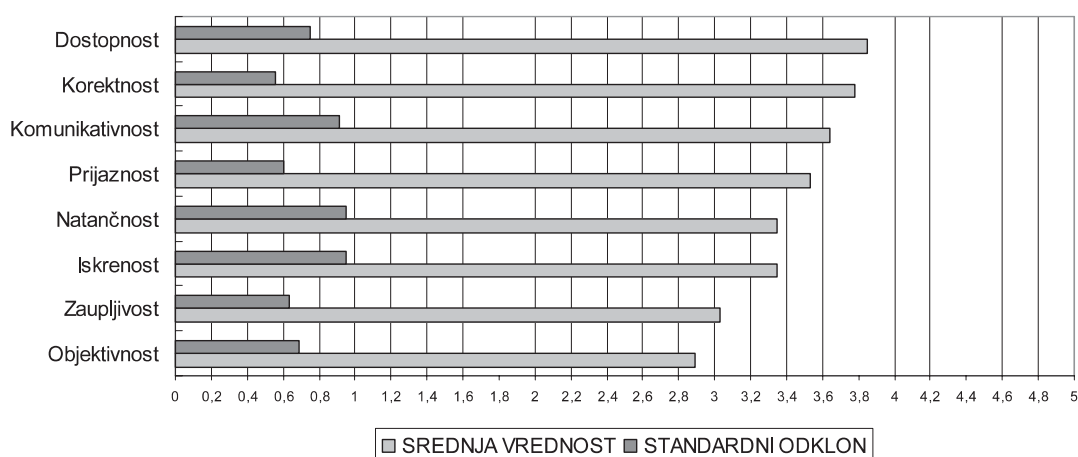
Kot vidimo, so po mnenju vodilnih managerjev lastnosti njihovih podrejenih managerjev zelo povprečne. Managerji so tako kot najpogostejšo lastnost svojih sodelavcev omenili korektnost, dostopnost, komunikativnost in prijaznost, dokaj visoko pa so ocenili tudi natančnost in iskrenost. Najslabše ocenjeni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



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



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



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

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

## 4 Sklep

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

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

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

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



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

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

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

## Literatura

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

---

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

---

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